

LE MAGAZINE DE LA COMMUNICATION DE CRISE ET SENSIBLE  
Publications

[www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)

# JEU D'ECHECS ET COMMUNICATION DE CRISE



*Thierry Libaert*

[www.tlibaert.info](http://www.tlibaert.info)

2005

Tous droits réservés par l'auteur

## JEU D'ÉCHECS ET COMMUNICATION DE CRISE

Thierry Libaert

**L**e jeu d'échecs fait figure du jeu le plus prestigieux. Choc de deux volontés, combat de deux intelligences, il représente le jeu des rois et le roi des jeux. Son image médiatique est omniprésente dans l'art cinématographique ou littéraire. Elle est également largement répandue par la publicité qui l'utilise pour renforcer l'image de noblesse attribuée au produit. Enfin les métaphores du jeu d'échecs sont fréquentes dans de nombreux secteurs de la vie politique ou militaire à l'image des coups joués sur l'échiquier de la diplomatie internationale.

Nous tâcherons ici de présenter l'apport de ce jeu à la communication de crise, il nous semble toutefois important de commencer par exposer l'intérêt du jeu dans une perspective managériale plus globale.

### ▪ Jeu de stratégie et management d'entreprise

Singulièrement, l'imagerie véhiculée par le jeu d'échecs reste absente du monde de l'entreprise qui lui préfère soit des produits plus orientaux comme le jeu de « go », soit des jeux plus contemporains comme le « jeu de rôles » ou le « Wargame ».

L'aspect stratégique du jeu n'est pas en cause, bien au contraire. Le jeu de stratégie représente un formidable outil d'aide à la décision, notamment dans le domaine du management et de la communication d'entreprise. Il est clair que ses particularités sont aisément transposables.

La première caractéristique de tout jeu de stratégie est qu'il repose par définition sur l'idée de plan. Le concept de projet est à la base du jeu de stratégie. Aucune action ne peut aboutir dans le cadre d'une démarche au coup par coup. Planification et visualisation prospective sont les garants de l'efficacité. Le lien avec l'entreprise est ici évident.

La deuxième caractéristique du jeu de stratégie est la prise en compte du jeu de votre adversaire pour l'adaptation incessante de votre projet. Avoir un plan ne suffit pas, il faut en permanence s'adapter aux nouvelles conditions du terrain et aux positions adverses. Flexibilité et réactivité sont ici les deux maîtres mots, tout comme ils peuvent l'être dans l'observation de la concurrence et du jeu des acteurs.

La rigueur est également à la base du jeu de stratégie. Bien évidemment, l'aléa y trouve place et les conséquences d'un coup joué peuvent se révéler à terme totalement différentes de celles escomptées. Mais l'objet même du jeu est de lutter contre le hasard. Par l'arborescence des situations possibles, il s'agit d'analyser la plupart des variantes pour réduire au minimum la place de l'incertitude. Il en est de même dans le monde de l'entreprise où chaque jour les décideurs sont confrontés à jouer des coups dans un contexte d'avenir fluctuant. Comment maximiser le bénéfice attendu tout en diminuant le risque possible est une question à laquelle la pratique du jeu de stratégie permet d'apporter certaines réponses.

Particulièrement importante, la notion de connexion rejaillit sur la démarche de mobilisation des pièces. L'idée sous-jacente est celle de la temporalité de l'action. Pour

que celle-ci soit pleinement efficace, il est nécessaire qu'elle soit lancée au bon moment, c'est-à-dire lorsque les pièces sont suffisamment développées et reliées entre elles. La similitude avec la communication d'entreprise et le management est claire : combien d'échecs de lancement de projet d'entreprise faute d'une participation préalable de l'ensemble des salariés, combien de publicités inefficaces en raison d'une absence d'implication du personnel, combien de campagnes de sponsoring sans effet faute d'une notoriété suffisante de l'entreprise ... Le message est donc évident : avant de lancer une offensive quelconque, assurons-nous que nos troupes sont déjà en ordre de bataille sur le terrain.

Dernière particularité : l'initiative. Il est impossible de vaincre en adoptant une attitude passive. Si un joueur se contente de consolider ses positions dans une démarche défensive, il est condamné à l'échec. A l'inverse, il est acquis que « La meilleure défense, c'est l'attaque », l'idée étant de contraindre votre adversaire à calquer son jeu sur le vôtre sans lui laisser la possibilité de construire son offensive. Cette initiative se construit majoritairement par une occupation maximale du terrain et notamment par celle des cases centrales. Dans le domaine de la communication d'entreprise, il en est de même, celles de nature défensive n'ont au mieux aucun impact, au pire vous confèrent une image négative. Quant à l'occupation du terrain, elle signifie qu'une communication efficace ne peut reposer sur un thème de communication, mais qu'elle doit couvrir la plupart des thèmes de la vie de l'entreprise, autrement dit sa communication globale.

Singulièrement, si le jeu de stratégie peut, dans sa globalité, représenter un formidable outil d'aide à la décision, le jeu d'échecs apparaît remarquablement absent. Ceci ne peut manquer d'étonner, d'abord parce que le jeu d'échecs est le plus répandu des jeux de stratégie, ensuite en raison de sa parfaite adaptation au mode de fonctionnement de l'entreprise.

Le fait que ce soit le jeu de go qui truste la quasi-totalité des références managériales n'est pas l'effet du hasard. L'Asie, sous l'égide du modèle japonais et de son extraordinaire réussite économique, a longtemps fait figure de héraut de la motivation du personnel et de participation des salariés aux actions de démarche de qualité. Un aperçu de nombre d'ouvrages ou d'articles prenant l'Asie en parangon de toutes les vertus en apporte une illustration particulièrement impressionnante. Le fait que dans la littérature managériale, les références à Lao-Tseu ou à Sun Tse soient plus fréquentes que celles à Peter Drucker ou Hervé Seriey, devrait commencer à nous interpeller.

Il y a également des raisons plus pragmatiques. La défense du jeu de go dans l'entreprise s'effectue principalement par le biais des sociétés de conseils en management qui, intéressées par l'aspect du produit, proposent des séminaires de formation aux tarifs pas toujours en rapport avec l'esprit zen.

Ceci peut apparaître d'autant plus comme un effet de mode que les raisons structurelles militent fondamentalement pour un développement de la culture échiquéenne et de ses apports managériaux dans le fonctionnement et les activités de l'entreprise.

Très concrètement, le jeu d'échecs présente dans son utilisation managériale un grand nombre d'avantages décisifs par rapport au jeu de go.

- Le premier d'entre eux est **sa parfaite adaptation au monde occidental** : le jeu d'échecs est totalement absent de la culture asiatique et pour ne prendre qu'un exemple, l'équipe japonaise n'est classée qu'au 87<sup>ème</sup> rang mondial, c'est-à-dire

derrière des états tels que le Luxembourg, le Zimbabwe, le Costa Rica ou Andorre. La première caractéristique du jeu d'échecs est d'être imprégné de la culture du conflit. Le but du jeu est l'anéantissement de l'autre et l'expression même « échec et mat » a pour origine le perse « Shahmat » qui signifie « le roi est mort ». Le jeu de go est plus flou dans ses objectifs : il faut gagner, certes, mais tout en respectant son adversaire. L'état d'esprit est louable, mais les entreprises sont, et de plus en plus, au centre d'une guerre commerciale sans merci. Tous les coups ne sont pas permis, mais ils n'ont tous qu'un objectif : occuper l'échiquier des mouvements économiques et vaincre la concurrence. On ne gagne pas une guerre économique avec des bons sentiments et tous les moyens doivent être mis en œuvre pour l'emporter. Le jeu d'échecs nécessite une forte motivation, il représente un combat à l'instar de celui que se livrent états ou entreprises. Vaincre ou périr pourrait être son mot d'ordre, s'agissant d'entreprises comme Alstom, on remarque rapidement la dure réalité du propos.

- Deuxième avantage décisif par rapport au jeu de go : **la durée**.

Le jeu d'échecs est un jeu limité dans le temps, chaque adversaire dispose, lors des compétitions officielles, de deux heures pour effectuer ses quarante premiers coups, ce qui est généralement suffisant, et ensuite le plus souvent d'une heure pour terminer la partie. Dans les faits, cette durée officielle est battue en brèche par la multiplication de parties « blitz » de cinq ou dix minutes par joueur et par tournoi et de parties semi-rapides où chaque compétiteur ne dispose au total que de vingt-cinq minutes pour l'ensemble de sa partie.

Le go, à l'inverse, est un jeu où l'on prend son temps et où les parties peuvent durer deux ou trois jours. On est loin du monde de l'entreprise où la rapidité de prise de décision détermine fréquemment la réussite économique, où de l'accès immédiat à l'information à la politique de flux tendus, tout est mis en œuvre pour accroître la fluidité et la réactivité de l'entreprise. Dans un monde où la vitesse d'occupation du terrain détermine les positions des marchés, le jeu d'échecs donne un élément d'information complémentaire ; celui de la rapidité des actions.

- Dans le domaine de la communication d'entreprise et du management, le jeu d'échecs apporte un nouvel élément ; celui de **la distinction des actions à mener**. On sait que le choix du lieu - la case de l'échiquier - est important. Le type d'outils à utiliser est tout aussi déterminant. Or, le jeu de go ne permet pas les nuances, chaque pièce possède exactement la même valeur et le même pouvoir. A l'inverse, le jeu d'échecs permet de multiples combinaisons dans le choix des moyens. Le stratège défensif préférera une approche prudente basée sur l'utilisation des pions alors que le téméraire emploiera rapidement ses pièces lourdes (dame, tour, cavalier, fou) pour monter une attaque. L'univers de l'entreprise n'est pas un tout homogène où chaque élément est équivalent à l'autre. Le jeu d'échecs apporte un nouvel élément de compréhension à travers la distinction des potentiels mobilisables.

La mobilité est un concept échiquéen. Alors qu'au go, une pièce posée ne peut être reprise ou bougée, dans une partie d'échecs, chaque pièce est mobile. Le jeu de go est statique par son règlement, chaque pièce devient immobile aussitôt qu'elle est posée. A l'inverse, à tout moment, le joueur d'échecs peut reprendre sa pièce et la transférer sur une autre position. Qui pourrait un instant imaginer dans la vie de l'entreprise pouvoir conserver des positions immuables quel que soit le jeu adverse ? L'immobilité est peut-être une vertu dans une certaine philosophie

orientale, elle est la cause première de nombreux désastres dans le monde des affaires.

- Dernier élément de comparaison, **l'occupation initiale du terrain**. Au jeu de go, le damier, appelé GO-BAN, est vide en début de partie, aucune pièce ne s'y trouve. Il ne se remplit que lentement, à mesure que chaque joueur y dispose successivement un pion. Aux échecs, il en va différemment et l'échiquier est occupé par ses pièces déjà présentes sur le terrain. Ici également, la référence à la communication de l'entreprise est totale. Dans ce domaine, il n'y a pas de génération spontanée, l'image de l'entreprise ne se construit pas *ex-nihilo*, en partant du néant. Elle est le fruit d'une histoire et d'une culture d'entreprise. Le manager peut construire de nouveaux projets, mais il part d'un socle de références et d'acteurs locaux déjà positionnés. L'audit de la situation initiale est d'ailleurs souvent la phase initiale de tout projet d'entreprise cohérent.

Il est possible de récapituler ces éléments dans le tableau suivant :

Caractéristiques	Jeu d'échecs	Jeu de go
Zone	Occident	Orient
Culture	Combat	Zen
Temps	Rapidité	Durée
Valeur	Variabilité	Equivalence
Déplacement	Mobilité	Statique
Espace initial	Pré-occupé	Vide

Il faut dès maintenant lever une éventuelle ambiguïté et clarifier les objectifs de cet article. En aucun cas, il ne s'agit de démontrer la supériorité intrinsèque du jeu d'échecs sur le jeu de go. Cette guerre ludique n'aurait d'intérêt que pour quelques spécialistes et globalement aucun effet pratique. A l'inverse, nous n'entendons pas promouvoir le jeu d'échecs comme nouvelle panacée managérielle et militer pour qu'après le mode des cercles de qualité, du management participatif stratégique ou par projet, nous puissions parvenir au stade du management échiquéen.

L'ambition est ici plus modeste. Nous sommes persuadés que le jeu d'échecs peut représenter un outil parmi d'autres de renforcement de la motivation et de la mobilisation des salariés de l'entreprise. Les qualités qu'il développe d'esprit combatif, de sens stratégique, de concentration et de méthode nous paraissent parfaitement adaptées pour s'inscrire dans le fonctionnement de l'entreprise. En outre, et plus fondamentalement, la stratégie échiquéenne nous semble apporter une aide majeure pour la compréhension et l'amélioration des démarches managériales et de communication d'entreprise. Des concepts comme ceux des avant-postes, des cases faibles, du sacrifice positionnel ou du clouage s'avèrent immédiatement pourvus d'une valeur opératoire dans l'entreprise.

Sans prétendre représenter une solution miracle, ni même une méthode que l'on pourrait intégrer aussitôt comme objet central d'un projet d'entreprise, le jeu d'échecs nous apparaît comme une simple grille d'analyse et un outil d'aide à la décision, et de ce point de vue, nous verrons que le progrès qu'il apporte n'est pas négligeable.

## La partie est ouverte ...

Car le jeu d'échecs nous parle de notre monde. Lorsque les frontières sont rigides et la concurrence faible, il suffit d'aller droit, d'être mobile et de prendre l'adversaire par surprise selon les principes de Clausewitz<sup>1</sup>. L'évolution des conditions économiques et sociales se reflète sur l'échiquier.

Aujourd'hui la théorie échiquéenne est plus complexe et le jeu plus ouvert. « Il s'agit de ne prendre aucune décision sans avoir envisagé celles de tous les autres pouvoirs qui sont parties prenantes aux résultats recherchés ou atteints. Toute décision de quelque envergure implique que les réactions d'autrui soient anticipées avec leurs conséquences sur les résultats de sa propre action »<sup>2</sup> (...) « Or, » toujours selon Alain Cotta, « aucune théorie ne se révèle aujourd'hui capable de contenir toutes les occurrences qui, étant donné ce type d'affrontement, peuvent déterminer les résultats des décisions isolées et ceux d'une stratégie globale. Les dirigeants de ces entreprises sont devenus les pratiquants des jeux d'intelligence les plus évolués que l'on n'ait jamais connus.»<sup>3</sup>

Peut-être convient-il d'exposer en préalable les trois principaux canevas stratégiques du jeu d'échecs. L'école romantique basée sur une politique de coups ponctuels, l'école moderne principalement théorisée par Aaron Nimzowitsch<sup>4</sup> ancrée sur le contrôle des zones d'influence et l'évolution positionnelle et enfin l'école post-moderne dominante depuis 1985, date de la victoire de Garry Kasparov au championnat du monde. Cette école réalise la synthèse des deux mouvements précédents tout en la dépassant par le recours intensif aux stratégies du renseignement et aux bases de données multimédias.

### ▪ Le jeu d'échecs et la crise

Bien évidemment, nous ne prétendons pas que pour être bon communicant de crise, il faille être bon joueur d'échecs. Au IX<sup>ème</sup> siècle, le Khalife Al Ma'amun témoignait de la fascination du jeu sur les stratèges : « Etrange que moi qui règne sur le monde de la plaine de l'Indus à l'est, jusqu'à l'Andalousie à l'ouest, sois incapable de manager 32 pièces d'échecs. »<sup>5</sup> Nous n'utiliserons le jeu que comme métaphore de l'entreprise et des crises qu'elle rencontre au travers des vingt leçons que le joueur pourrait enseigner au communicant.

#### 1. L'initiative

C'est le maître mot aux échecs, celui qui donne un léger avantage aux blancs lors de l'ouverture de la partie. Le jeu d'échecs est un jeu où tout se joue sur la notion d'équilibre que chaque joueur essaye de briser pour s'emparer de l'initiative. Le joueur qui se met immédiatement en position défensive ou qui joue d'emblée pour un match nul se met aussitôt en position délicate. Les cas d'entreprises ayant réussi à surmonter des crises (Johnson & Johnson, Hydroquébec, Lyonnaise des Eaux) sont des entreprises ayant parié sur leur capacité à prendre l'initiative par des stratégies de contournement ou de contre-offensive.

---

<sup>1</sup> : CLAUSEWITZ, *LA GUERRE*, EDITIONS DE MINUIT, 1955

<sup>2</sup> : ALAIN COTTA, *LA SOCIÉTÉ DU JEU*, FAYARD, 1993, P.163

<sup>3</sup> : ALAIN COTTA, *OP. CIT.*

<sup>4</sup> : AARON NIMZOWITSCH, *MON SYSTÈME*, HATIER, 1979

<sup>5</sup> : ALEXANDER KOSTYEV, *FORTY LESSONS FOR THE CLUB PLAYER*, BASTFORD, 1986, P. 9

## 2. La prise en compte du jeu adverse

L'erreur principale du débutant au jeu d'échecs est de se focaliser sur son jeu, la marche de ses pièces, ses possibilités d'attaque, sans se soucier des stratégies adverses. Sur l'échiquier, il y a deux joueurs et le jeu de l'adversaire traduit également une volonté de victoire. Chaque coup du joueur opposé doit donc être interprété à la lueur de votre propre stratégie : en quoi son dernier coup présente-t-il une menace, quelle en est l'idée cachée, en quoi remet-il en cause notre propre plan ? Pour l'entreprise en crise, la même réflexion doit s'effectuer par une analyse de l'ensemble du jeu des acteurs et de leurs relations.

## 3. Le changement d'aile

La capacité pour un joueur à pouvoir effectuer des modifications de la zone de combats représente souvent un avantage stratégique de premier ordre. L'adversaire estime que vous attaquez sur l'aile dame et mobilise immédiatement toutes ses pièces pour défendre cette zone de conflit. C'est à ce moment que vous glissez aussitôt toute votre artillerie sur le côté du roi adverse dont les pièces restent engluées sur l'autre aile. Il en est de même pour l'entreprise en crise où la capacité de pouvoir modifier le lieu du débat est un avantage déterminant ; la stratégie dite du « projet latéral » en constitue une des illustrations.

## 4. Cases fortes

Aux échecs, une case forte est une case sur laquelle la pièce que vous réussissez à placer ne peut plus ensuite être attaquée. Dans de nombreuses variantes, la case d5 représente une case forte pour le cavalier blanc qui ne peut plus être délogé tout en exerçant une pression forte sur le jeu adverse. Pour l'entreprise en crise, ce point est essentiel. A l'heure où règnent l'incertitude, les polémiques et souvent l'indécision, le fait de pouvoir s'accrocher à des zones de confiance est un avantage majeur. Un engagement indiscutable, les preuves de votre réactivité, l'application du principe de précaution, la transparence que vous organisez peuvent consolider encore davantage votre position sur l'échiquier de la crise.

## 5. La position, pas l'adversaire

Deux théories s'affrontent au jeu d'échecs. Pour la première, vous jouez d'abord contre un adversaire humain, donc faillible. Michael Tal, champion du monde de 1960 à 1961 illustre cette école par des sacrifices brillants qui avaient souvent raison de leur adversaire mais dont on s'apercevait ensuite qu'ils ne résistaient pas à une analyse en profondeur. L'autre école, plus scientifique, prône de ne pas jouer en fonction des qualités supposées de l'adversaire et de ses probables réactions sur l'échiquier.

Il en est de même en situation de crise et l'école scientifique est toujours davantage confortée. Le bluff ne paye plus. A l'heure de la transparence généralisée, plus rien ne peut rester secret et tout doit être pris en compte avant toute prise de parole.

## 6. Le plan

Aux échecs, on considère qu'il est toujours préférable d'avoir un plan, même erroné, que pas de plan du tout. Avoir un plan ne permet pas une victoire assurée, mais il est certain que le joueur se contentant de jouer chaque indépendamment des autres coups joués part avec un sérieux handicap. Attendre patiemment que l'adversaire fasse une erreur grossière est une stratégie, mais elle est particulièrement risquée et ne peut être conseillée.

Toute communication de crise qui s'effectuerait au coup par coup, sans stratégie d'ensemble, ne peut réussir dans la durée. Chaque message, chaque action, doivent être reliés à un plan global qui confère la cohérence d'ensemble autour d'un objectif clairement et préalablement défini.

## 7. Le sacrifice

Coup spectaculaire qui consiste à renoncer à un équilibre ou avantage matériel au profit d'une meilleure position et souvent du gain de l'initiative, le sacrifice se doit d'être parfaitement préparé et calculé pour être efficace. Le sacrifice peut s'opérer soit en début de partie et on l'appelle « Gambit » pour signifier la volonté d'une prise d'initiative dès le début de la partie grâce au sacrifice d'un pion, il peut ensuite s'effectuer avec chacune des pièces de l'échiquier soit pour un bénéfice immédiat (attaque de mat) soit pour une meilleure configuration des pièces sur l'échiquier, ce que l'on appelle le sacrifice positionnel.

Dans le management de l'entreprise en crise, le sacrifice s'effectue autour de deux notions : celle du fusible et celle du bouc émissaire. Dans le Dans le management de l'entreprise en crise, le sacrifice s'effectue autour de deux notions : celle du fusible et celle du bouc émissaire. Il s'agit de détourner l'attention médiatique sur un individu ou une entité coupable de tous les maux. La presse est souvent peu dupe de cette pratique et la nomme sans ambiguïté à l'exemple du journal *Le Monde* du 26/01/1999 qui titrait à la suite du scandale des J.O. de Salt Lake City : « Pour sauver la face, le mouvement olympique sacrifie six des siens ».

## 8. La mobilité

Un indice majeur de la mobilité aux échecs réside dans l'importance de coups possibles pour chaque joueur. La capacité d'investir le territoire adverse a pour avantage de vous conférer un espace de jeu plus important et donc de multiplier la possibilité des coups ou des combinaisons.

En situation de crise, la notion de marge de manœuvre est essentielle. La capacité de se ménager des zones de repli, d'anticiper de nouvelles configurations, de faire varier les interlocuteurs ou de déplacer les lieux du débat constitue des paramètres fondamentaux. Sur le jeu d'échecs comme sur tout champ de bataille, et Sun Tsu et Clausewitz furent définitifs sur ce point, la mobilité est souvent décisive.



## 9. L'occupation du terrain

L'accroissement de sa zone d'influence sur l'échiquier, sorte d'extension du domaine de la lutte, a pour contrecoup de réduire les marges de manœuvre adverses et de réduire le jeu opposé à la défensive. La terminologie échiquéenne utilise le mot de « zugz wang » pour désigner le moment où l'adversaire ne peut plus jouer que des coups faibles ou inutiles en raison d'une trop faible marge de manœuvre. Pouvoir placer ses pièces mineures à des avant-postes protégés, positionner ses pions au centre de l'échiquier, organiser la connexion de ses tours sur des colonnes ouvertes, tout ceci offre des probabilités importantes de victoire.

**« La terminologie échiquéenne utilise le mot de « zugz wang » pour désigner le moment où l'adversaire ne peut plus jouer que des coups faibles ou inutiles en raison d'une trop faible marge de manœuvre »**

Appliquée à l'entreprise, l'occupation du terrain peut s'évaluer aux deux niveaux (que l'on retrouve également sur l'échiquier) de l'espace et du temps. L'espace peut être entendu comme l'organisation des forces disponibles. L'entreprise en crise doit mobiliser toutes

ses ressources et notamment ses alliés potentiels. C'est en effet par la parfaite organisation et connexion de ses forces que l'entreprise peut accroître la puissance de sa parole. Au niveau temporel, cela signifie que l'entreprise se doit d'être combative durant toute la durée de la crise. La crise peut durer longtemps et pendant cette phase, il conviendra d'être présent sur le front de la communication avec les multiples acteurs. Tout comme de nombreux débutants aux échecs maîtrisent parfaitement les ouvertures et négligent les phases de milieu de partie, l'entreprise ne doit pas se contenter d'une réussite aux premières heures de la crise mais entretenir sa vigilance et son activité durant l'intégralité de son déroulement.

## 10. La coordination des pièces

Là où l'amateur a tendance à jouer chaque pièce de manière indépendante, le joueur confirmé s'occupe prioritairement de la relation existant entre chacune d'entre elles. Il reconnaît les systèmes de positionnement de figures, il sait qu'une pièce en apparence mal placée peut exercer un rôle de premier plan dans la configuration d'ensemble. Ce n'est pas une pièce isolée qui donne la victoire, c'est la connexion de chaque pièce et son adaptation sur l'échiquier à l'objectif final.

En communication, le concept de coordination est tout aussi fondamental. Il suffit que deux porte-parole de l'entreprise émettent un message contradictoire, voire légèrement différent, pour que la crise s'aggrave. C'est la raison pour laquelle les médias interrogent fréquemment des salariés d'une entreprise en crise ou cherchent d'autres voix que celle du porte-parole officiel ; il suffit d'un décalage entre deux discours pour que la crédibilité d'ensemble s'effondre. La coordination doit donc s'effectuer parfaitement, et notamment entre le discours externe et celui qui est véhiculé en interne auprès des salariés.

## 11. La mobilisation totale

Les stratégies échiquéennes ont beaucoup évolué ; jusqu'à l'arrivée de Steinitz au milieu du 19ème siècle, le jeu se voulait explosif, romantique, brillant. Les parties étaient souvent courtes en nombre de coups et se terminaient par un sacrifice de pièces suivi d'un mat avec les quelques pièces restantes. L'époque actuelle, plus positionnelle, part de l'idée que chaque pièce, même le simple pion, doit être mobilisée en vue de la victoire finale. Le pion a souvent une importance majeure, et notamment en fin de partie où il peut se transformer en dame en atteignant la dernière ligne adverse. C'est d'ailleurs Philidor, un champion français, qui déclarait peu de temps avant la révolution française : « Le pion est l'âme des échecs ».

En communication de crise, chaque acteur doit également être pris en compte. Ceux du monde extérieur bien entendu, même ceux qui nous paraissent de « valeur » moins importante que ceux avec lesquelles l'entreprise a l'habitude de traiter. Ainsi, lors d'une crise industrielle, les riverains et les pompiers peuvent acquérir un poids considérable puisque le public pourra s'identifier à eux et donc leur conférer la crédibilité. En interne, du standard qu'il faudra prévenir jusqu'à l'ensemble des salariés qu'il convient d'informer, chacun doit faire l'objet d'une attention soutenue. Les batailles ne se gagnent pas seulement avec des états-majors.

## 12. La gestion des humeurs

Vassily Ivantchouk est depuis plus d'une dizaine d'années l'un des meilleurs joueurs du monde. Pourtant, son hypernervosité fait qu'il remporte rarement les parties décisives et qu'il est capable tant de gagner de manière exceptionnelle que de perdre sur une gaffe énorme que ne commettrait aucun amateur. A l'inverse, et le cas est très fréquent, beaucoup de joueurs s'effondrent soudain sur l'échiquier car une confiance excessive en leur position leur a fait négliger une menace adverse qui se révèle décisive.

**« La gestion de crise est autant affaire de grands principes que de détails en apparence infimes »**

En dehors des procédures techniques, la gestion de crise est une épreuve psychologique où le stress peut engendrer des mouvements de panique, où les rivalités en cellule de crise peuvent ruiner toute approche cohérente. L'excès de confiance peut

conduire à minimiser le risque d'amplification de la crise (Exxon Valdez 1989, Total 1999, Buffalo Grill 2002).

## 13. L'attention aux détails

Les parties de grands maîtres sont parfois incompréhensibles à l'amateur qui y cherche souvent en vain la moindre menace directe. Préoccupé par les attaques avec des pièces lourdes sur le roi adverse, il comprend mal ce coup de cavalier qui

recule de manière incompréhensible sur la première ligne. Pourtant, sept ou huit coups plus tard, il comprendra, mais trop tard, que le recul était motivé par le seul fait de laisser la case libre au fou adverse qui enserrera le roi adverse dans un inextricable réseau de mat. Insignifiant en apparence, le coup peut se révéler décisif.

La communication de crise raffole des manuels de procédure très élaborés et des organisations exhaustives comme si l'ampleur de la préparation permettait de réduire automatiquement le risque de crise. Or, la crise prend souvent ses racines dans les grains de sable : une salle de réunion dont on ne retrouve pas la clé, des manuels de procédure mystérieusement introuvables, des ordinateurs dont le mot de passe vient d'être changé sans que nous n'en ayons été informés, des lignes téléphoniques en perpétuel dérangement. La gestion de crise est autant affaire de grands principes que de détails en apparence infimes.

#### **14. La concentration des forces**

Aux échecs, l'objectif premier est de rompre l'équilibre, qu'il soit matériel ou positionnel, pour emporter l'initiative. Un principe largement utilisé est celui de la concentration qui consiste, sur un point diagnostiqué comme faible chez l'adversaire, à diriger par une manœuvre rapide ses propres forces en nombre supérieur. Une brèche pourra ainsi s'ouvrir par laquelle s'introduiront nos pièces mineures ou lourdes.

Le management de crise connaît cette même règle que Napoléon avait déjà consacrée : « L'art de la guerre consiste à avoir toujours plus de forces que son ennemi sur le point qu'il attaque. » Si la crise implique l'apparition d'une multitude d'acteurs, d'enjeux, de sollicitations, le manager doit éviter de saupoudrer ses actions mais les hiérarchiser sur le front des luttes qu'il juge prioritaires. Lors de l'explosion de la navette Challenger aux Etats-Unis, le 28 janvier 1986, 2.000 journalistes du monde entier étaient présents. Il est évidemment impossible d'apporter à chacun l'interview exclusive qu'il espère et le rôle du communicant est aussi de savoir repérer les acteurs prioritaires sur lesquels concentrer ses efforts.

#### **15. L'accumulation des petits avantages**

Steinitz, Capablanca, Petrossian, Karpov, tous furent champions du monde avec une idée force : les coups décisifs sont rares aux échecs et la victoire résulte plus souvent d'un long et patient travail de placement de ses pièces et de constitution d'une ligne de défense impénétrable plutôt que d'un coup extraordinaire imprévisible. Le concept de prophylaxie illustre cette démarche échiquéenne où l'important est d'abord de ne pas perdre. Cela implique beaucoup de matchs nuls mais aussi un très faible taux de défaite.

## 16. Les fins de partie

La finale aux échecs représente la phase de jeu la plus complexe et passionnée rarement les amateurs qui privilégient l'ouverture souvent apprise par cœur dans ses nombreuses variantes et le milieu de jeu qui permet la phase tactique des combinaisons. On a vu également des maîtres chevronnés incapables de remporter une partie alors que leur avantage en finale était théoriquement gagnant. A titre d'exemple, un joueur disposant de la paire fou + cavalier est souvent incapable de remporter la partie en raison de la méconnaissance des principes du mat de cette configuration. De même, l'ignorance de la règle de l'opposition empêchera le joueur disposant d'un pion supplémentaire de le promouvoir en dame et donc de remporter la partie.

Il est nécessaire de soigner la période qui suit la phase aiguë de la crise. Souvent les managers se concentrent sur la phase de lutte la plus délicate, là où l'attention médiatique exerce sa pression maximale, et se désintéressent de la phase ultérieure considérée comme moins stratégique. Une crise n'est pas terminée tant que l'ensemble des acteurs n'en a pas décidé ainsi ; la crise pourra rebondir avec la découverte d'un document, d'un nouveau témoignage, d'un jugement ultérieur d'un tribunal. La phase postérieure au pic de crise doit également faire l'objet d'une ample vigilance.

## 17. L'écart envers les principes

Les échecs sont peut-être - encore pour quelque temps - un art avant d'être une science. Si le jeu est parcouru de grands principes, il est fréquent dans la pratique de voir des joueurs de premier plan s'en écarter pour jouer des coups en apparence anti-positionnels. Par exemple, il est fortement déconseillé de placer son cavalier au bord de l'échiquier puisque son rayon d'action y est divisé par deux. De même, il est recommandé de ne pas dégarnir les pions défendant le roi. Pourtant, en fonction de la dynamique de la partie, ces coups peuvent s'avérer être les meilleurs. Les grands principes peuvent s'accompagner d'exceptions selon la position des pièces et selon l'effet de surprise que vous voulez offrir à l'adversaire.

A l'instar de Napoléon, « la guerre est un art simple et tout d'exécution », la gestion de crise doit pouvoir s'affranchir des principes intangibles, gravés pour l'éternité dans le marbre des tablettes de certains consultants. Toutes les formules magiques basées sur les mots de « réactivité, reconnaissance, transparence », doivent pouvoir s'adapter avec une ample flexibilité aux situations rencontrées. En situation de crise, il n'y a que des cas particuliers et aucune procédure globale ne peut se voir appliquer sans un fort discernement.

## 18. La sortie de la pièce majeure

L'ouverture aux échecs est, depuis 200 ans d'histoire, assez bien théorisée. Il faut sortir ses pions au centre de l'échiquier, ensuite ses pièces mineures (fou et cavalier), mettre le roi à l'abri (roque), lier ses tours sur la première ligne, puis sortir sa dame et

l'amener à proximité du théâtre des opérations. La dame est (en dehors du roi) la pièce majeure de l'échiquier et il est fortement recommandé de ne pas la sortir trop tôt puisque, en raison d'un grand nombre de pièces sur l'échiquier, elle peut se faire enfermer et capturer par l'adversaire.

En communication de crise, la sortie du top management doit se faire avec prudence. Une surexposition trop rapide du président de l'entreprise alors que la situation est encore inextricable peut se révéler désastreuse et lui faire perdre toute crédibilité. Le président est souvent l'ultime recours et il peut être conseillé de conserver quelques réserves dans l'hypothèse où la crise s'amplifierait. Ainsi, si la crise est sociale, il est parfois préférable que ce soit le DRH qui monte en première ligne, ou le directeur sécurité ou environnement selon les types de crises. C'est en fait également la théorie des fusibles appliqués au management des crises.

## 19. La gestion du temps

Le 9 janvier 1998, à l'issue des six parties réglementaires de la finale du championnat du monde de la Fédération Internationale des Echecs, l'indien Viswanathan Anand et le russe Anatoly Karpov se retrouvèrent à égalité. Pour la première fois dans l'histoire des échecs, il fut procédé à un *tie-break* où chaque joueur ne disposait plus que de 25 minutes (plus de 10 secondes par coup) pour l'ensemble de la partie. Depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle où fut instituée une durée maximale pour l'ensemble de la partie, le jeu a tendance à se raccourcir, notamment par la suppression des ajournements possibles au début des années 1990. Pour être un bon joueur d'échecs, il faut non seulement être un bon stratège et tacticien, il est aussi nécessaire d'organiser sereinement son temps. Le joueur n'ayant plus de temps disponible se révèle pris en « *zeitnot* » ce qui lui interdit toute réflexion créatrice sur les meilleurs coups possibles.

Gérer son temps en situation de crise revient à gérer les urgences. Les sollicitations sont multiples et les pressions médiatiques nombreuses. Il est donc nécessaire d'organiser son temps de crise en fonction du déroulement préalable de celle-ci. L'agenda doit être parfaitement flexible pour autoriser toute réaction devant un rebondissement éventuel. Cette planification temporelle doit être organisée autour des trois phases de la crise : la phase aiguë, la phase de réduction progressive et la phase finale de sortie de crise.

## 20. Le retour d'expérience

Lorsque deux joueurs de compétition ont terminé une partie, il est coutumier de les voir aussitôt rejouer leur partie tout en la commentant. Les meilleurs d'entre eux auront leur partie publiée dans les revues spécialisées et il leur sera demandé de la commenter, c'est-à-dire d'analyser chaque coup joué. Cela peut les mettre en position de faiblesse car ils dévoilent leur stratégie, leurs points faibles, leur espérance d'évolution de la partie, mais pour l'ensemble ils ont compris que l'avantage d'une mise à plat des coups joués et son analyse était nettement supérieure aux inconvénients d'une critique publique de leur jeu.

Le retour d'expérience est essentiel dans le management d'une crise. Il procure deux avantages. D'abord un avantage immédiat : l'analyse d'une crise passée permet d'observer ses forces et faiblesses et de renforcer l'organisation pour affronter une crise ultérieure. Toute crise est supérieure en enseignements à toute simulation puisque les réactions de chacun furent réelles, le jeu n'y avait pas sa place. Ensuite, parce que le retour d'expérience permet de rebondir sur la crise en la positionnant sur le terrain des opportunités. Dans toute crise, il y a une opportunité positive potentielle qui sommeille et cette période post-crise est le moment idéal pour la révéler.

### BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Si le jeu d'échecs a fasciné de nombreux écrivains, peintres, cinéastes, il a aussi servi de base à de nombreux travaux.

- Pour une approche globale des multiples intérêts du jeu d'échecs appliqué à plusieurs domaines d'étude, le livre de base reste :

-Jacques DEXTREIT et Norbert ENGEL, *Jeu d'échecs et sciences humaines*, Payot, 1984, 296 pages

-L'échiquier poitevin a organisé dans le même esprit un colloque « Jeu d'échecs, art et sciences humaines », les 27 et 28 avril. Un compte rendu a été publié dans la revue *Echec et mat*, n° 53, juin 2002, p. 20 et 21

- Pour une approche globale (et rapide) des jeux de stratégie, nous conseillons :

-Pascal REYSSET, *Les jeux de réflexion pure*, PUF, Que-Sais-Je ? 1995, 128 pages

-Alain COTTA, *La société du jeu*, Fayard, 1993

- Pour une approche managériale :

-Hervé THIRIEZ, *Jeux, culture et stratégie*, Editions d'Organisation, 1995, 114 pages

-F. TOUAZI, C. GEVREY, *Management d'entreprise et jeu de go*, Nathan

-Bruce PANDOLFINI, *Jouer sa vie comme aux échecs*, Michel Lafon, 2005, 118 pages

- Sur le jeu d'échecs, son histoire, ses représentations :

-Pascal REYSSET et Jean-Louis CAZAUX, *L'univers des échecs*, Bornemann, 2000, 172 pages

- Sur l'histoire du jeu, la bible est :

-H.J.R. MURRAY, *A history of chess*, 1ère édition Oxford University Press, 1913, 902 pages

- Nous conseillons également deux publications récentes :

-René ALLADAYE, *Petite philosophie du joueur d'échecs*, Milan, 2005

-Garry KASPAROV, « Strategic intensity », interview du champion du monde parue dans *Harvard Business Review*, avril 2005, p. 49 à 53

- Nous avons nous-mêmes rédigé quatre articles sur le jeu d'échecs : deux articles prospectifs sur l'informatisation du jeu dans la revue *Futuribles* :

-« L'homme en échec », n° 228, février 1998

-« L'homme en échec, suite et fin », n° 292, décembre 2003

et deux articles historiques :

-« Napoléon, stratège échiquéen ? » *Revue Napoléon Ter*, n°24, janvier-février 2004

-« Napoléon, joueur d'échecs », *Revue du Souvenir Napoléonien*, n °424, août-septembre 1999



