

La voie du go et du tao

«Ce n'est pas parce qu'il faut avoir les pieds sur terre qu'on doit avoir le nez au raz du gazon.»

CHARLES DE GAULLE

«L'important n'est ni la cible, ni la flèche, ni l'arc, ni l'archer ; c'est la marche infinie du voyageur qui va de crête en crête vers l'invisible oasis.»

ANTOINE DE SAINT-EXUPERY

CONSTRUIS LE DAMIER

Selon la légende, le jeu de go a été inventé par Shun, un empereur chinois, il y a 4000 ans, pour développer l'intelligence de ses fils et leur enseigner la stratégie militaire. Il restera longtemps une pratique secrète, réservée aux plus hautes sphères du pouvoir. Le célèbre Sun Tzu, général chinois du VIème siècle avant JC, s'en inspire pour écrire « L'Art de la Guerre ». Les aristocrates japonais le découvrent beaucoup plus tard au VIIIème siècle. Il devient au XIIIème siècle le jeu favori des samouraïs puis des moines bouddhistes.

Un consultant en stratégie, 1^{ère} dan professionnel de la fédération japonaise de go, utilise les enseignements du jeu de go pour aider les stratèges dans les entreprises à définir leur positionnement marché, à acquérir un avantage distinctif durablement défendable, à penser globalement et agir localement. Je lui ai fait part de mon idée de l'appliquer au développement de ton leadership personnel. Il ne m'en a pas découragé.

Regarde donc à quoi ressemble le damier du go, le go-ban : 19 lignes en hauteur sur 19 lignes en largeur, soit 361 intersections (pour apprendre, tu peux commencer avec des damiers plus petits de 9x9 ou 13x13 lignes). Le go se joue à deux. Chaque joueur dispose de pierres identiques, noires pour l'un, blanches pour l'autre. Une fois posée sur une intersection entre deux lignes, une pierre ne se déplace plus. Au début de la partie, le damier est nu, un espace indéterminé où tout reste à construire. Le go-ban est une allégorie de la vie.

A l'inverse des échecs, rien n'y est déterminé à l'avance, les pierres ne possèdent pas de caractéristiques préalables et n'occupent pas de places préétablies. La seule règle est de ne pas accepter de tiers. Tu es seule face à l'autre joueur. Aux échecs, l'issue de la compétition est dans l'élimination de l'adversaire par la capture de son roi. Au go, la compétition se transforme en émulation, ton adversaire est aussi un allié, son opposition t'aide à construire ton propre territoire. Considère donc qu'il est toujours réjouissant de trouver quelqu'un de meilleur que toi puisqu'il te fera progresser.

Au go comme dans la vie, tu devras composer avec des forces, alliées ou adverses, soit en s'appuyant sur elles, soit en les contournant, soit en essayant de les réduire. Jean-Christian Fauvet et Marc Smia, les promoteurs de la sociodynamique en France, ont eu l'excellente idée de donner des recommandations susceptibles de conduire à la victoire. Voyons comment ils peuvent s'appliquer à la construction de ton leadership.

Le premier conseil consiste à ne pas jouer au centre en début de partie. Jouer au centre, c'est se croire tout-puissant. Au contraire, pose les premières pierres au bord du damier de ta légitimité. Cherche la reconnaissance du plus grand nombre avant d'affirmer bruyamment ton leadership. Près du bord, tu pourras plus facilement qu'au centre constituer un territoire.

Chaque pierre posée doit s'inscrire dans un projet global si tu ne veux pas être dominé par le jeu de l'autre. Dans la vie, une pierre peut être un événement, un acteur, un groupe d'acteurs, ou tout à la fois. Surtout, rappelle-toi qu'il n'y a pas de hiérarchie imposée. Si ton projet est de venir en aide aux autres, entrer à Polytechnique n'est pas plus important que d'être bénévole dans une association. C'est le jalonnement dans le temps et l'espace d'une multiplicité d'actes ou d'évènements qui importe pour faire advenir le projet.

Dans la vie, l'autre joueur c'est...la vie elle-même. Tu connaîtras forcément l'adversité, mais l'adversité au go n'est pas seulement une gêne, un handicap à surmonter, elle est surtout un stimulant, un levier, un révélateur. Au go, « tu joue comme tu es ».

Lorsque le damier est vide, il faut viser large dans le temps et dans l'espace. Puis, au fur et à mesure qu'apparaissent des amorces de territoires blancs ou noirs, vient l'heure des choix. Ton adversaire t'oblige à renoncer à s'engager ici pour mieux te déployer ailleurs. Enfin, une fois les 100 premières pierres posées, le champ d'action se rétrécit, les jalons sont posés et les conflits ouverts, un « corps à corps » s'engage. Chacun essaye d'agrandir son territoire en diminuant celui de l'autre. Chacun doit agir localement tout en ayant une analyse globale. Ainsi céder sur un point peut être intéressant par la suite.

Animation, transaction et imposition sont des composantes indissociables de ton leadership en cours de construction.

Le go est, tu l'as compris, un jeu de positionnement. Le bon choix est celui qui te laisse le maximum de degrés de liberté (d'intersections libres sur le damier), celui surtout qui renforce un groupe de pierres déjà posées et qui boucle un territoire petit ou grand. Quand une pierre n'a plus que deux degrés de liberté, elle risque la capture. Surveiller en permanence le nombre de libertés de chaque pierre devient de plus en plus difficile à mesure que le damier se remplit et que les lignes s'enchevêtrent. Dans la vie aussi, rappelle-toi que la liberté de choix commence à partir de trois.

Au jeu de go, seule la ligne relie effectivement les pierres, la diagonale ne fait que les juxtaposer. La ligne est la métaphore de la coopération au sein d'un réseau humain, la diagonale celle de la coordination par un réseau technique. Le premier réseau est largement supérieur au second, je t'en reparlerai un peu plus loin dans ce chapitre.

Si aux échecs, seul le roi fonde l'existence du joueur, au go c'est l'espace maîtrisé par les pierres. Le leader joueur d'échec s'appuie sur la légitimité institutionnelle de sa fonction, de son statut. Si tu veux être un leader joueur de go, il te faudra créer des liens, susciter la coopération, veiller à ce que le gain commun soit supérieur à la somme des gains personnels.

Exister signifie sortir de soi (de ex : hors de, et sistere : se tenir), dépasser sa personne pour faire advenir le projet. Etre leader impose d'exister plus que les autres, ou au moins autant. Le go permet, voire favorise, la coexistence musclée de deux stratégies qui s'affrontent. Le go ne demande pas l'écrasement mais une victoire relative. On ne s'enrichit pas sur un cimetière.

Méfie-toi quand même, coexistence ne signifie pas fin de la lutte. Que ton leadership s'exerce sur une entreprise ou dans un domaine de recherche scientifique ou intellectuel, il se peut qu'un adversaire cherche à infiltrer ton territoire, à le grignoter, à le fractionner. Le mieux est encore de t'injecter le virus pour le combattre. Fractionne donc ton territoire, constitue des îlots puis veille à les mailler, crée des archipels.

Chaque îlot pourra rester libre de son organisation dans le cadre de l'architecture globale que tu as voulu et qui assure une inspiration et une coordination globale.

Les maîtres de go recommandent de consacrer plus des deux tiers des pierres à l'extension et le reste à contenir la progression de l'adversaire. Traduite dans le monde des organisations ou de la politique, cette recommandation t'obligera à rechercher des alliés en sachant que l'opposant d'un jour peut parfois être un excellent allié le lendemain.

Je t'ai déjà dit l'importance du langage. Il te permettra de créer des territoires d'influence, d'envelopper tes interlocuteurs, de les encercler psychologiquement, d'obtenir leur reddition mentale et leur ralliement. Si tu as un allié, veille à lui laisser une partie de l'argumentation : une stratégie d'enveloppement concertée n'en est que plus efficace. Tes arguments devront être consistants, contrastés, connectés et convergents. Pose des pierres arguments un peu partout même légèrement sur le damier, tu pourras en avoir besoin pour débloquer une négociation ou saisir une opportunité.

Quand l'enchevêtrement des pierres et des territoires rend la lecture du damier difficile, les maîtres de go se lèvent et prennent de la hauteur. Ils cherchent à prendre en compte tous les détails du damier, à « comprendre le dessous des pierres ». Et in fine, ils ont recours à leur intuition. Grâce à elle, ils accèdent à l'appréhension rapide, claire et totale d'une série de données complexes, à l'idée qui se libère dans le temps pour former le cœur d'une stratégie transformant une situation actuelle en un état à venir désiré.

Un journaliste américain a dit que le go est peut-être le dernier refuge de l'intelligence humaine. Lors de sa victoire contre le champion du monde d'échecs Garry Kasparov en 1997, Deep Blue, le superordinateur d'IBM, réfléchissait pendant trois minutes sur un coup, calculant 200 millions de positions par seconde. S'il devait en faire autant dans une partie de go, il lui faudrait se concentrer pendant un an et demi avec, de plus, une forte probabilité de se tromper.