

JEU DE GO, PENSÉE CHINOISE ET PENSÉE OCCIDENTALE

Un jeu chinois plurimillénaire que l'Occident a redécouvert

En 1945, dit-on, le président Truman s'étonne des succès de Mao Tsé-toung qui remporte des victoires militaires à la fois sur les Japonais et sur Tchang Kai-chek. Des espions étudient la question et rapportent que Mao n'ignore rien des stratégies occidentales développées par Hannibal, Machiavel, Clausewitz ou le maréchal Foch, mais qu'il s'ins-

pire davantage... du jeu de go, un jeu originaire de Chine, apparu 2 300 ans avant J.-C.!

Les experts associent volontiers le jeu de go à Sun Tse, général chinois du v^e siècle avant J.-C., auteur d'un *Art de la guerre* traduit en anglais au xvii^e siècle. Stimulés par les succès de Mao, la lecture de Sun Tse et l'engouement des Japonais pour le jeu lui-même, les experts américains se mettent à jouer au go autour d'une table dans les bureaux protégés de la CIA. Et stupeur! Ils découvrent que les incontournables stratégies directes et indirectes enseignées dans nos écoles militaires et commerciales n'abordent et ne traitent que la moitié des problèmes du monde moderne.

Sun Tse avait déjà compris les limites de ces démarches guerrières. Pour lui, le but ne consiste pas à imposer à l'autre sa volonté, mais à *faire prévaloir sa vérité*. Accepter l'affrontement est vulgaire et témoigne d'un manque d'imagination. En substance, Sun Tse dit : « N'attaquez pas l'ennemi mais les plans de l'ennemi ; l'armée se comporte comme l'eau : elle ne s'attaque pas aux pics élevés mais pénètre par infiltration dans les soubassements de la montagne. » Le go relève de la même logique.

L'*Encyclopædia Universalis* précise : « Plusieurs légendes chinoises relatent l'invention du jeu de go : selon l'une d'elles, l'empereur Shun, qui régna il y a un peu plus de quatre mille ans, inventa le jeu pour développer l'intelligence de son fils Sheng Kien ; selon une autre, un vassal de l'empereur Ketsu, nommé U, l'imagina au xviii^e siècle avant J.-C. pour distraire son suzerain. En tout cas, le go était très probablement joué en Chine au début du deuxième millénaire avant notre ère. » Puis, au xiii^e siècle, il devient le jeu favori des samourais japonais. Il se répand parmi les moines et atteint les marchands et les paysans. Il tient une place importante dans les cultures chinoise, coréenne et japo-

naise. Au fil du temps, le go est devenu un maître jeu inspirant la conduite de la politique et le management des affaires.

La pensée chinoise à l'œuvre

Pour les Occidentaux, l'apport le plus significatif du jeu de go vient de son enracinement dans la philosophie chinoise qui nous présente une autre façon de voir, de penser et d'agir ici-bas. Les œuvres de François Jullien¹ nous ouvrent, à cet égard, une voie royale bien différente de celle d'Aristote ou de Descartes.

La culture traditionnelle chinoise, telle qu'elle se manifeste dans *l'Art de la guerre* ou dans la dynamique du jeu de go, diffère de la culture traditionnelle européenne. Ses détours par l'allégorie sont souvent déconcertants. Comment comprendre, en effet, une maxime comme «Le poisson pourrit par la tête» ou encore «Cacher dans la lumière»?

Nos modes de raisonnement et notre habitude du discours argumenté se heurtent à une forme de pensée exprimant ses concepts sous une forme imagée et succincte. Et résoudre cette énigme devient nécessaire dans un monde où les relations avec l'Asie sont de plus en plus fortes.

Une pensée holistique

La culture européenne est une culture analytique. *L'analyse* est une méthode qui vise à comprendre un objet, une idée, une situation, à partir de ses constituants. Elle établit tout d'abord des critères permettant d'identifier les composants,

1. François Jullien, philosophe sinologue français et auteur de plusieurs ouvrages sur la pensée chinoise.

puis découpe l'objet analysé en autant d'éléments. Comprendre ce qu'est une fleur, c'est être en mesure de distinguer le calice, formé par l'ensemble des sépales, de la corolle, formée par l'ensemble des pétales... Descartes s'est fait le chantre de la pensée analytique en écrivant son *Discours de la méthode* : «Diviser chacune des difficultés en autant de parcelles qu'il se pourrait pour les mieux résoudre.»

À l'inverse, la culture traditionnelle chinoise est une culture holistique. Elle appréhende les objets, les idées, les situations, d'une manière globale, en tenant compte de leur contexte. Un système est alors considéré comme une entité complexe, possédant des caractéristiques liées à sa totalité et des propriétés non déductibles de celles de ses éléments.

L'approche holistique est complémentaire de l'approche analytique; elle invite à élargir le domaine d'observation des disciplines scientifiques. Elle a produit des apports féconds dans les domaines des sciences sociales, donnant naissance à la sociologie (la psychologie des individus est déduite de leurs conditions sociales) ou des sciences naturelles (au-delà de la description des composantes d'un être vivant, comprendre les interactions entre la biologie et l'écologie).

Une pensée du mouvement et de la transformation

La pensée occidentale repose sur trois principes que chacun de nous semble enclin à prendre pour une vérité absolue : le principe d'identité (une chose est identique à elle-même), le principe de non-contradiction (une chose n'est pas identique à son contraire) et le principe du tiers exclu (toute proposition est soit vraie, soit fausse). La formalisation de ces

principes par le philosophe grec Aristote a permis un développement mathématique et philosophique considérable en Occident. Ils structurent nos modes de raisonnement au point que nous n'avons jamais douté de leur universalité.

Cependant, la pensée orientale répond à des principes différents. Les recherches récentes de l'université de Berkeley¹, en Californie, ont tenté de transcrire cette pensée orientale. Le résultat est saisissant. Les deux chercheurs ont identifié trois principes : celui de *changement permanent* (la réalité se modifie en permanence), celui de *contradiction* (les contradictions sont omniprésentes puisque seul le changement est constant) et enfin celui de *holisme* (toute chose étant soumise au changement et se trouvant en perpétuelle contradiction, on doit toujours considérer chaque objet et son contraire).

Le monde tel qu'il est vu par les Orientaux est un monde en transformation permanente. Le processus prime sur la finalité des choses; il est préférable de prendre appui sur les mouvements de la vie plutôt que s'y opposer; il s'agit de tirer un avantage des initiatives de l'environnement comme un habile surfer tire profit des vagues de l'océan qui le poussent en avant. Ainsi la maturation d'une plante tient autant à la plante elle-même qu'au talent du jardinier. Toutefois, cette maturation doit se faire dans de bonnes conditions. C'est pourquoi à chaque étape, le jardinier, en bon joueur de go, s'efforce de *faire advenir* et par conséquent apprécie à bon escient *le potentiel de chaque situation*. Tout est là : le jardinier est un homme dont la mission consiste à construire le lointain au sein de la proximité et donc à faciliter la vie.

1. Avec le psychologue Kaiping Peng, de l'Université de Berkeley, Richard Nisbett, professeur de psychologie de l'Université de Michigan, a tenté de comparer les axiomes de la logique occidentale et ceux de la pensée dialectique chinoise.

Le jeu de go, source d'inspiration pour les managers

Gardons à l'esprit que le jeu de go a été créé pour apprendre aux princes à gouverner.

Dans nos sociétés occidentales, la culture du leadership se transforme. Les individus ne sont plus prêts à reconnaître la légitimité de chefs autoritaires. Ils sont déjà accoutumés à des modes de relation fondés sur la coopération que renforce le développement de l'infosphère. On glisse d'une autorité hiérarchique et verticale vers des relations informelles où la force de conviction et le comportement fondent l'autorité.

Parce que le jeu de go aide à se représenter la complexité et à choisir ses modes d'action, il est une source d'inspiration pour le manager contemporain, soumis aux pressions d'un environnement en mutation :

- la logique de conquête par l'élimination des forces adverses semble devenue caduque;
- la complexité du monde rend difficile l'exercice de prévision;
- la mise en œuvre des décisions demande des modes de management diversifiés;
- le statut de chef n'est plus un fondement suffisant de l'autorité.

La coopération, l'initiative personnelle et la capacité à créer des liens entre les individus au travail deviennent des leviers de création de valeur.