

JEAN-CHRISTIAN FAUVET  
MARC SMIA

# Le manager joueur de go

Éditions  
d'Organisation

Kea & Partners  
*Transformation consulting*

A graphic element consisting of two overlapping, curved shapes, one dark grey and one light grey, resembling a stylized wave or a ribbon.

© Groupe Eyrolles, 2006  
ISBN : 2-7081-3475-2

# VOUS VOILÀ ENGAGÉ À VOTRE INSU DANS UN JEU DE GO UNIVERSEL

Imaginez la scène : ma femme, ma fille et moi, nous sommes en vacances dans un hôtel du Jura<sup>1</sup>. Le premier matin, à la première heure, je descends prendre un bain à la piscine, où une dizaine de baigneurs chahutent déjà gaiement.

---

1. Cette anecdote est authentique. Elle a été présentée en introduction lors de nombreux séminaires et stages : Jean-Christian Fauvet s'excuse auprès des vingt mille auditeurs qui la connaissent déjà.

Je cherche une place pour déposer mon peignoir de bain et m'aperçois avec surprise que le pourtour du bassin est jonché d'objets divers appartenant aux baigneurs. Bien entendu, aucune chaise longue n'est disponible. Mais alors, où m'installer? Faisant fi de ma bonne éducation, je pousse du pied une paire de sandalettes et un canard en caoutchouc et m'étends sans pudeur. Au bout de trois quarts d'heure, je finis par comprendre que tous les baigneurs appartiennent à la même famille. Il s'agit de la famille Toussaint, qui a fait de cette piscine un *espace de vie privée*, en occupant la plus grande surface possible avec un minimum d'objets.

Dans cet hôtel, la famille Toussaint occupe également *l'espace des conversations*. L'automobile est le sujet favori de monsieur Toussaint et toutes les discussions finissent par s'y rapporter. *L'espace du restaurant* est également tenu par les Toussaint, qui sont installés à une table servie avant toutes les autres et d'où la vue sur les montagnes est sans égale. Après le dîner, les enfants Toussaint se précipitent dans le salon de télévision et se vautrent dans les fauteuils de velours : *l'espace télévision* leur appartient aussi. Ayant terminé leur repas une demi-heure plus tard, faute de mieux, les autres estivants se contentent de petites chaises en bois.

Un matin, à la piscine, j'observe madame Toussaint sur le point de prendre possession de son transat – le «trône Toussaint» – signalé nuit et jour par un superbe foulard rouge. Elle discute avec le cuisinier venu lui souhaiter une bonne journée. Que croyez-vous qu'il arriva? Le lendemain, tout l'hôtel mangeait du lapin à la moutarde, parce que madame Toussaint apprécie le lapin à la moutarde...

Est-ce trop dire que la famille Toussaint nous *pompe l'air*? Pourtant, à aucun moment je ne pense que cette stratégie

d'occupation de l'espace relève d'une intention vindicative. Monsieur Toussaint est un homme jovial qui ne cherche à nuire à personne.

Au contraire. À l'occasion d'une petite soirée qu'il a coutume d'organiser, il me demande de faire une courte conférence professionnelle. Mais quel talent : à la fin, c'est lui qu'on remercie...! Un matin, au petit-déjeuner, monsieur Toussaint se lève et interpelle l'ensemble des estivants : « Nous partons cet après-midi faire un tour en montagne, et il nous reste quelques places dans nos voitures. N'hésitez pas à vous joindre à nous. Nous avons tout prévu : les cartes d'état-major et les goûters. Nous partons après la sieste, à 15 h. Bonne fin de repas! » Bien entendu, à l'heure dite, les Toussaint se retrouvent à la tête d'une véritable caravane. Tous ceux qui n'ont pas de projet pour leur après-midi sont trop contents de se joindre à celui proposé avec sourire et détermination par monsieur Toussaint. Et comment résister à une fille Toussaint qui offre aux jeunes enfants en vacances à l'hôtel de leur lire tous les jours des bandes dessinées, à 15 h, après la sieste?

Face à cette invasion, quelle stratégie puis-je adopter? Certes, je pourrais manifester publiquement ma mauvaise humeur, mais je comprends vite que les Toussaint bénéficient auprès du personnel et des estivants d'un préjugé si favorable que le mal pourrait empirer du simple fait de mon attitude hostile.

Mais l'un des fils Toussaint se prend d'affection pour mon adolescente de fille – ou le contraire, allez savoir! Cette fois, l'affaire est claire : les Toussaint n'occupent pas seulement des espaces communs à tout l'hôtel, ils étendent leur emprise sur mon propre espace privé! Toussaint ou Fauvet? Voilà la question. Je prends alors une décision dont je ne suis pas fier sur le moment. En apprenant plus tard à jouer

au go, j'ai compris que mon choix relevait du grand art. Mao Tsé-toung nous dit en effet : «Lorsqu'un adversaire vous enveloppe, ne faites pas front... Jouez ailleurs.» Nous verrons que jouer au go revient à se ménager un maximum d'*espace de liberté*. Pour nous, il s'agissait de passer de bonnes vacances tranquilles. Nous avons changé d'hôtel.

Cette histoire illustre parfaitement la stratégie d'extension du jeu de go. En d'autres circonstances, vous avez vécu cette même stratégie d'extension tous azimuts. N'accablons pas les Toussaint, car d'une certaine manière la vie de chacun de nous, qu'elle soit privée ou professionnelle, consiste à déployer ses propres talents sur une sélection large ou étroite d'espaces de liberté. Le jeu ou dessein de monsieur Toussaint peut s'exprimer ainsi : «jouer au souverain bienveillant», mais ce projet n'épuise pas la logique du go, loin s'en faut. Monsieur Toussaint peut comprendre en effet – mais à demi – que ces principes d'action s'appliquent aussi à l'entreprise pour *impliquer activement* tous les salariés dans l'organisation.

«L'affaire Toussaint» met en évidence une autre dimension du jeu de go. On entend dire trop souvent en effet : «Ah, oui, le jeu de go, je connais, c'est un jeu d'encerclement!» Cette remarque n'est que partiellement exacte. *Le jeu de go est bien davantage un exercice d'extension par enveloppement*. Les exemples ne manquent pas. Autrefois, en famille, les hommes enveloppaient femmes et enfants; aujourd'hui, avouez que vos enfants et adolescents prennent toute la place, sans parler de celle tenue par votre adorable caniche. Votre vie d'immeuble ou de quartier témoigne de l'attitude enveloppante de voisins encombrants ou de nouveaux commerçants en quête de clientèle.

Une troisième retombée de l'affaire Toussaint met en évidence la nécessité de travailler en réseau. Le jeu de go

## *Le manager joueur de go*

s'ingénie à connecter des initiatives, des événements, des acteurs, des idées, des attitudes, des actions... pour constituer ce qu'il est convenu d'appeler des «territoires». Au sein de l'hôtel, le réseau Toussaint est incontournable : les femmes de chambre, les serveurs, les cuisiniers, le jardinier, les patrons et la plupart des estivants sont parties prenantes de ce réseau, sans intention toujours explicite, mais souvent de bon cœur... *Le réseau est tenu plus ou moins serré sur lui-même* grâce à la participation de chaque acteur à des événements communs déclencheurs d'intérêt, de plaisir, de confiance, d'amitié mais aussi d'habitude ou de facilité.

Nous aurons l'occasion de montrer ici tout ce que le jeu de go peut apporter aux dirigeants pour lire la complexité de leur entreprise, tirer parti des forces en présence et conquérir de nouveaux espaces professionnels, facteurs de richesse et d'influence. De plus, les cadres et les managers eux-mêmes trouveront matière à développer leur propre jeu personnel et professionnel.

Bonne lecture!

## LES PRINCIPES DU JEU DE GO

Ceux qui ne connaissent pas le jeu de go pourront se reporter à l'annexe, qui en indique les règles. Nous en rappelons ici simplement les principes fondamentaux :

- Le go est un jeu dans lequel deux joueurs s'affrontent en posant alternativement leurs pions (noirs ou blancs, appelés «pierres») sur un vaste damier initialement vide. Le but du jeu est de contrôler le plus d'espaces possibles en bâtissant des réseaux de pierres entourant les zones vides.
- Une pierre posée ne se déplace plus, mais peut être capturée : une pierre (ou un groupe de pierres) privée de toute liberté par des pierres adverses ne «vit» plus : elle est retirée du damier.
- L'opposition des projets ou desseins respectifs des deux adversaires conduit à un enchevêtrement de plus en plus serré et touffu de pierres s'enveloppant mutuellement et dessinant des *zones d'influence* qui se transformeront si possible en «territoires», buts du jeu.

## Comparaison du jeu de go et du jeu d'échecs

	<b>Les échecs</b>	<b>Le go</b>
<b>Les pièces</b>	Jeu féodal, fondé sur la hiérarchie sociale. Chaque pièce a une valeur intrinsèque fixée par son statut	Jeu égalitaire : toutes les pierres se valent, aucune ne possède une grande valeur intrinsèque. La valeur d'une pierre naît de son interaction avec les autres
<b>Le damier</b>	Un champ clos où s'affrontent deux armées dans un duel à mort	Un champ immense où il s'agit d'exister plus et mieux que l'autre
<b>Le jeu</b>	Au début, les pièces sont disposées en rangs sur l'échiquier. Elles manœuvrent et sont tuées, disparaissant ainsi du jeu	Au début, le damier est vide. Les pierres s'y posent pour contrôler des territoires, en relation avec les autres pierres
<b>L'existence</b>	Jeu du «un» : seul le Roi fonde l'existence du joueur	Jeu du multiple : c'est l'espace maîtrisé par les pierres qui fonde l'existence
<b>L'issue</b>	Extermination de l'adversaire, par capture de son Roi	Coexistence des deux partenaires qui conviennent de la répartition de l'espace
<b>Le gain</b>	Il n'y a que deux issues possibles : le gain ou le nul	Une palette d'issues possibles : on gagne (ou on perd) de 1, 10, 100... points
<b>Le handicap</b>	Le joueur le plus fort bat inexorablement le plus faible	L'équilibre des chances est rétabli par l'octroi de 1 à 9 pierres de handicap