

Institut   
de la Sociodynamique

## Initiation à la sociodynamique

碁

Module 3 : le Jeu de Go source d'inspiration pour le management

# Les fondements de la Sociodynamique

Une philosophie :  
**l'Homme est au cœur de la performance des organisations**

**Un corpus cohérent  
de concepts et  
d'outils...**

**... pour comprendre  
la réalité sociale...**

**... et agir sur la  
performance !**



**La sociodynamique est une discipline de l'action**

**Dans une dialectique : à la recherche de l'efficacité de l'organisation  
ET du bonheur des hommes au service de la performance**

## Module 3 :

### le Jeu de Go

source d'inspiration pour le management



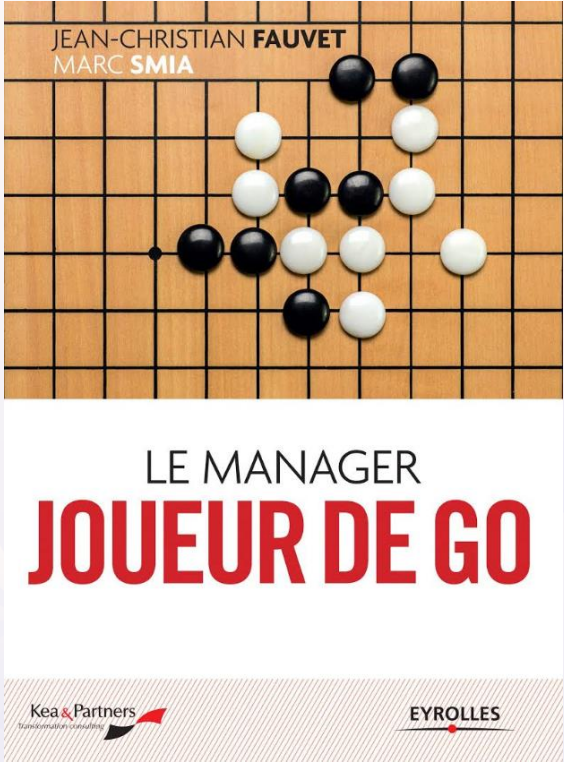
« Le **Jeu de Go** aide à renforcer l'existence d'un projet de **territoire** et d'**influence** face à une force adverse.



La **métaphore du jeu** ouvre de nouvelles perspectives de **management** fondées sur le **projet**, la coopération et la **coexistence**.

Un jeu **millénaire** qui n'a jamais été aussi **contemporain** ! »

# Référence



Poser le référentiel  
à des fins de **sensibilisation**  
&  
Apporter un témoignage opérationnel  
suite à la **métaphore du jeu**  
pour amorcer ou renforcer votre pratique

## Un Jeu Millénaire : légende des origines

Selon une **tradition chinoise**, le jeu de **WeiQi** (nom chinois du Go) aurait été créé par deux **dragons** appelés HeiZi (le noir) et BaiZi (le blanc) pour se départager afin de savoir lequel des deux était le plus puissant. Les dieux envoyèrent alors un troisième dragon observer la partie et lui ordonnèrent de ne revenir faire son rapport qu'une fois celle-ci terminée. Leurs règles étaient les mêmes qu'aujourd'hui, si ce n'est que la règle du ko n'existait pas puisque, étant immortels, ils étaient infiniment patients. Les dragons jouent donc depuis des milliers d'années et chaque millénaire, les dieux envoient un nouvel observateur. Actuellement, cinq dragons observent le jeu et un sixième devrait être bientôt envoyé.

Source : Aix & Go





## Un Jeu Millénaire : légende des origines

Sur le plan historique, bien que le **WeiQi** soit très ancien, les datations qui lui attribuent plus de 4 000 ans d'âge ne reposent que sur des récits légendaires que rien ne vient étayer mais qui entretiennent le mythe. Seule certitude, le jeu fut inventé bien avant notre ère en Chine. Son attribution à l'un ou l'autre des **empereurs légendaires** Yao ou Shun, chacun l'ayant utilisé pour l'éducation de leur fils, n'a aucun fondement historique. Pas plus d'ailleurs qu'une autre légende qui en attribue l'invention à un vassal, s'appelant U, qui l'aurait imaginé, quant à lui, pour distraire son suzerain sous le règne de Jie Gui au XVII<sup>e</sup> siècle av. J.-C.

Cependant dans son livre « Buo wu zhi », le poète du III<sup>e</sup> siècle de notre ère Zhang Hua mentionne Yao, le premier empereur légendaire de la Chine antique.





## Mais très contemporain

Il exerce à la **complexité**.

"Com-plexus", du latin "cum" (ensemble, avec) et "plexus" participe présent du verbe "plecto", tisser → **tisser ensemble**.

L'Intelligence Artificielle **DeepBlue** d'IBM, bat Gary Kasparov, le champion du monde d'**Echecs en 1997**.

Le jeu d'Echecs propose environ  $10^{250}$  possibilités de jeu.

L'Intelligence Artificielle Alpha Go de **DeepMind**, filiale de Google, bat pour la première fois successivement Fan Hui, le champion d'Europe de **Go en 2015** puis le champion du monde Lee Sedol l'année suivante.

Le jeu de Go propose environ  $10^{700}$  possibilités de jeu, c'est plus que le nombre d'**étoiles** dans l'univers.

La dernière évolution d'AlphaGo, AlphaGo Zéro est capable de progresser toute seule, en jouant contre elle-même, sans faire appel à de l'**apprentissage supervisé**, mais au contraire en s'appuyant sur de l'**apprentissage par renforcement**.



# Essence de la pensée asiatique

Certains chercheurs voient dans l'art divinatoire chinois du **YiJing** de nombreuses analogies avec le **WeiQi** qui pourrait en être le vecteur matériel.



**Confucianisme, bouddhisme et taoïsme**, les 3 sagesse chinoises issues du YiJing, portent en elles le **Yin et le Yang** ainsi que le principe d'impermanence. Cela se traduit par des mécanismes de **transformation silencieuse** comme étape de transition entre 2 états « opposés » entre lesquels a lieu le changement.

« Ce qu'on regarde mais qu'on ne voit pas.  
Ce qu'on écoute mais qu'on n'entend pas. »



# Le Go sort de Chine

Le **WeiQi** (Baduk en coréen) arrive en **Corée** vers la fin du V<sup>e</sup> siècle de notre ère et va finalement atteindre le **Japon** au début du VII<sup>e</sup> siècle. L'aristocratie japonaise, très influencée par la Chine, adopte très vite le jeu et se le réserve.

Le **Go** s'étend ensuite aux milieux intellectuels, aux bonzes puis aux **samouraïs** qui s'en servent comme entraînement à la **stratégie militaire**.

Jusqu'en 1600 le Go fut une matière obligatoire de l'académie militaire japonaise.

**En Europe**, les premières références au jeu apparaissent vers le XVI<sup>e</sup> siècle dans des récits de voyages, mais il n'est redécouvert par les américains que récemment pour décrypter la **stratégie de Mao**.





# Le jeu de Go, ses origines et son essence, en synthèse

## UN JEU MILLÉNAIRE...

- Né en Chine il y a 4 300 ans
- L'empereur Shun l'aurait inventé pour apprendre à son fils à gouverner
- Un jeu qui apprend à apprendre

## ... MAIS TRÈS CONTEMPORAIN

- Il exerce à la complexité ( $10^{700}$  possibilités de jeux contre  $10^{250}$  pour les échecs)
- 1<sup>ère</sup> victoire de l'intelligence artificielle au jeu de go face à un homme (Fan Hui, champion européen du jeu de go) en 2015

## ESSENCE DE LA PENSÉE ASIATIQUE ...

- Le jeu exprime la pensée ancestrale asiatique
- Il tient une place importante dans les cultures chinoises, japonaises, coréennes et asiatiques en général.

## ... SE DÉVELOPPE EN OCCIDENT

- Arrive en Europe en 1870
- Est redécouvert par les Américains pour décrypter la stratégie de Mao
- Accompagne la prise d'influence de la Chine, du Japon et de la Corée sur le monde
- S'impose comme une pensée nécessaire pour les occidentaux

# Un maître-jeu qui inspire les hommes d'action

et qui permet d'accompagner le statut de tout manager

DES HOMMES  
POLITIQUES



**C**onquérir le pouvoir

DES  
STRATÈGES



**G**agner des parts de marché

DES GRANDS  
MANAGERS



**M**anager leurs hommes

DES  
SYNDICATS



**F**ormer les élus à ce type de jeu

**Exercice de comparaison entre Jeu d'Echecs et Jeu de Go pour mieux en appréhender les écart et permettre d'initier la métaphore du jeu.**

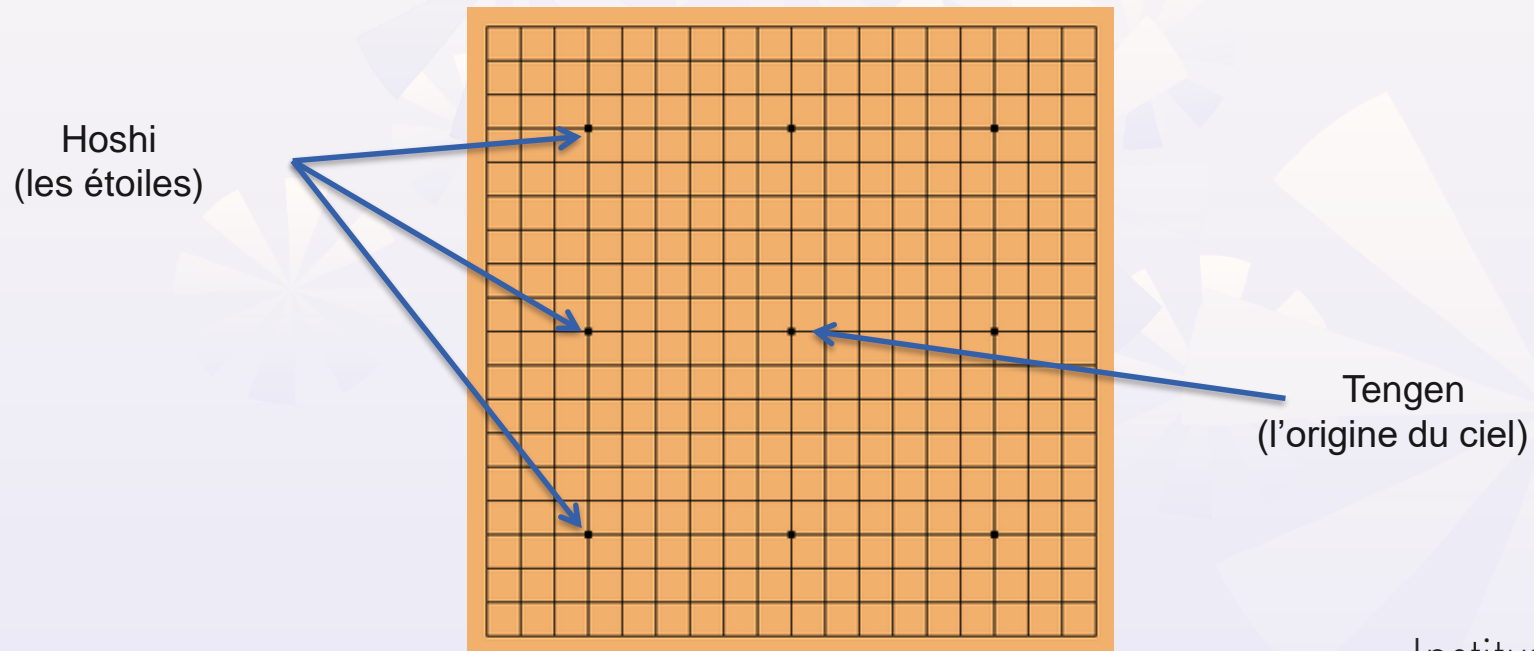




## Le plateau de jeu : goban (la voûte céleste)

A l'heure où nous scandons le refrain du « **thinking out of the box** », nous avons la frénésie de tout étiqueter, mettre tout et tout le monde dans des cases... Pourtant, on sait bien que les **innovations** naissent aux intersections, que la **complexité** s'exerce aux intersections...

Dans le Jeu de Go, les pierres sont posées aux **intersections** et non enfermées dans des cases.



# Situation en début de partie

Le plein



Le vide



# Situation en fin de partie

Gagner contre  
l'autre



Gagner malgré  
l'autre



# Echecs et jeu de Go incarnent les attributs de modèles sociaux eux-mêmes représentés par une figure-type

## APPROCHE OCCIDENTALE HISTORIQUE



- Individualisme.
- L'évènement, l'affichage, le buzz
- Recherche de l'idéal, de la gloire : la statue
- Figure type : **le héros, le roi, l'idole**

## APPROCHE TRADITIONNELLE CHINOISE



- Appartenance au groupe
- Le non agir (le wuwei)
- Recherche de l'harmonie et du mouvement : la fluidité de l'eau
- Figure-type : **le sage**



# La comparaison de ces 2 maîtres-jeux

## Deux approches du rapport à la conquête

### JEU D'ÉCHECS



### JEU DE GO



#### 2 logiques de HIÉRARCHIE

- Des pièces hiérarchisées dès le départ

- Toutes les pierres ont la même valeur : la force d'une pierre naît de ses interactions et connexions avec les autres pierres

#### 2 logiques de CONQUÊTE

- Le jeu est un affrontement de 2 armées, de chaque côté de l'échiquier

- Le jeu est la conquête progressive de l'espace en posant des pierres

#### 2 logiques de VICTOIRE

- L'objectif est d'éliminer l'adversaire en tuant son roi (mat en arabe signifie mort)

- L'objectif est de coexister avec l'adversaire, en maîtrisant le plus d'espace  
Si celui-ci est plus faible, il bénéficie de pierres de handicap

# Les Echecs et le Go portent un système de pensée

## Deux approches du rapport à la cohésion



- Les contraires s'opposent et s'éliminent : l'objectif est de neutraliser et de dépasser l'autre



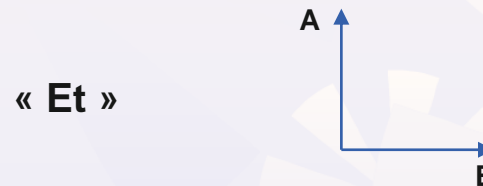
« Ou »

- Cohésion verticale maintenue par l'Autorité

**Logique de rupture et changement visible**



- Les contraires sont en interaction dynamique : l'objectif est de construire en s'adossant sur la force adverse



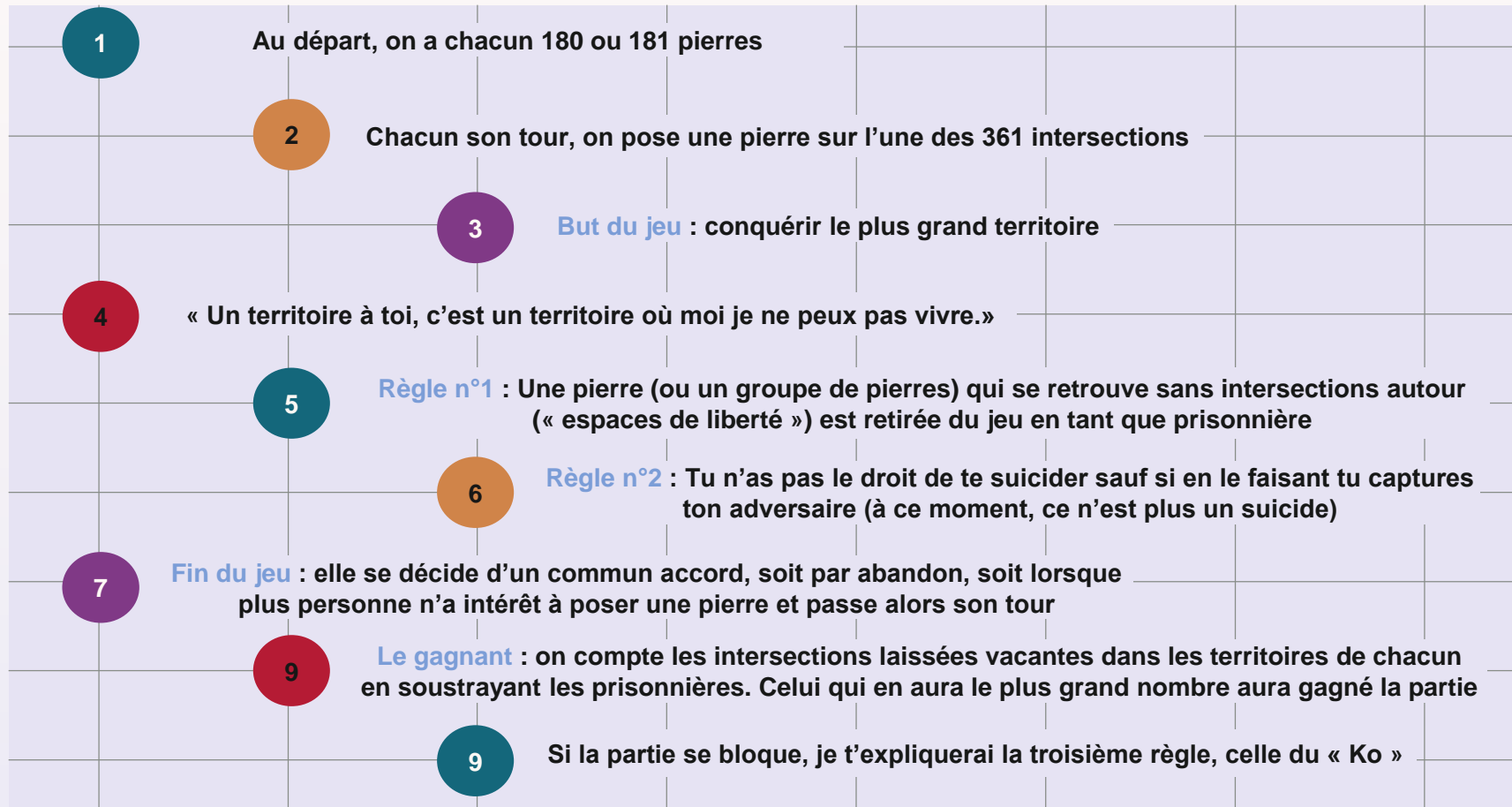
« Et »

- Cohésion horizontale entretenue par les relations

**Logique d'influence et transformation silencieuse**

# Comment expliquer les règles simplement

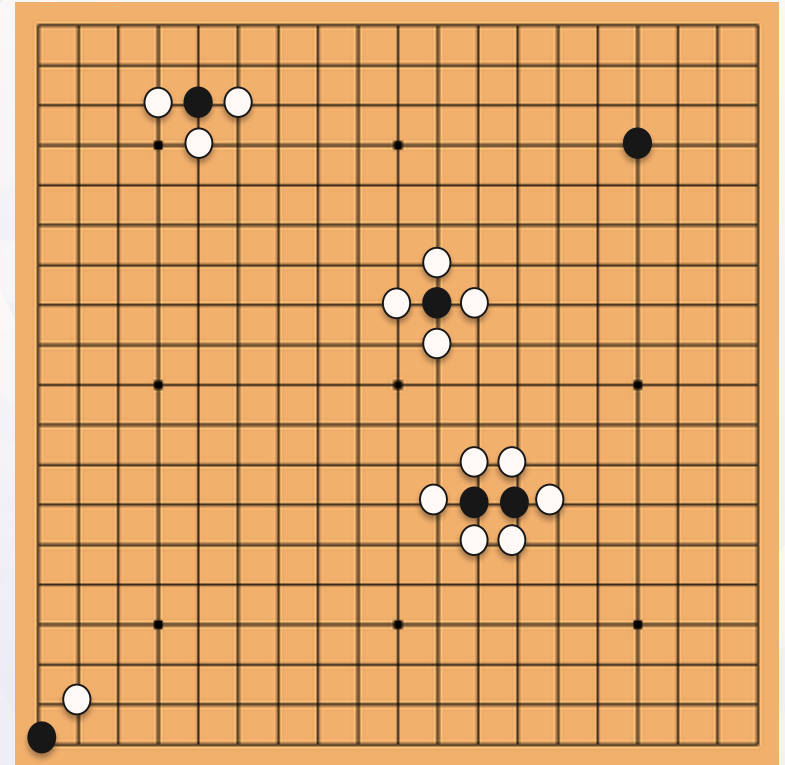
## Le but : maîtriser l'espace





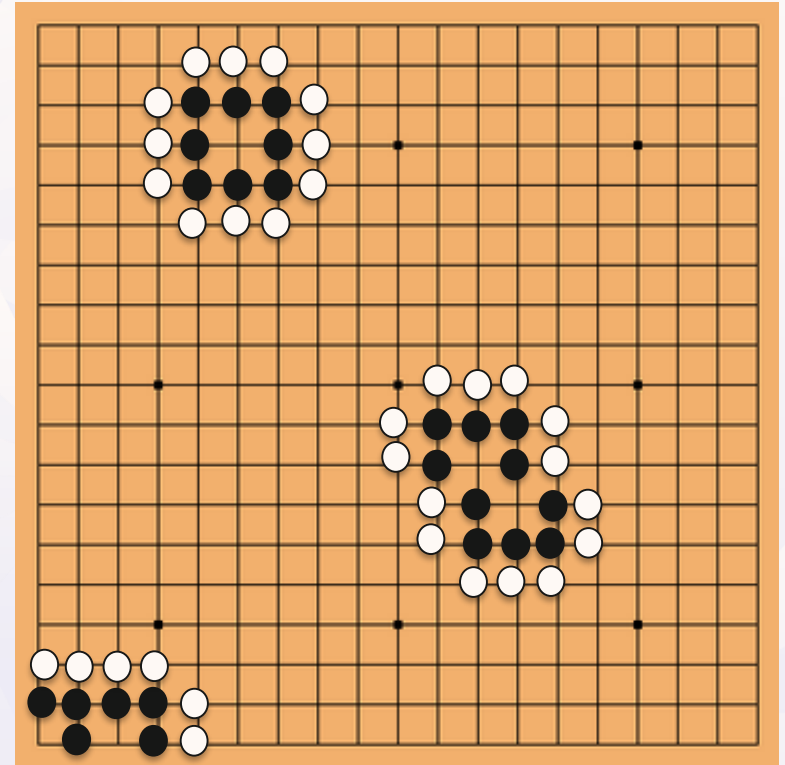
# Capture et degrés de liberté

- Les **libertés** d'une pierre sont les lignes qui la relie à une intersection vide.
- La pierre **une fois posée**, comme la décision ou l'action, ne peut être retirée sauf à être capturée, étouffée par l'adversaire.
- Une pierre qui ne dispose plus que d'une liberté est en **danger de mort** (atari).
- En connectant 2 pierres ou plus, on crée une **chaîne**, c'est-à-dire qu'en perdant un degré de liberté d'un côté, on gagne les libertés de l'ensemble du groupe de l'autre, c'est le début de la **coopération**, de la **robustesse** du projet et de la **stratégie des alliés**.



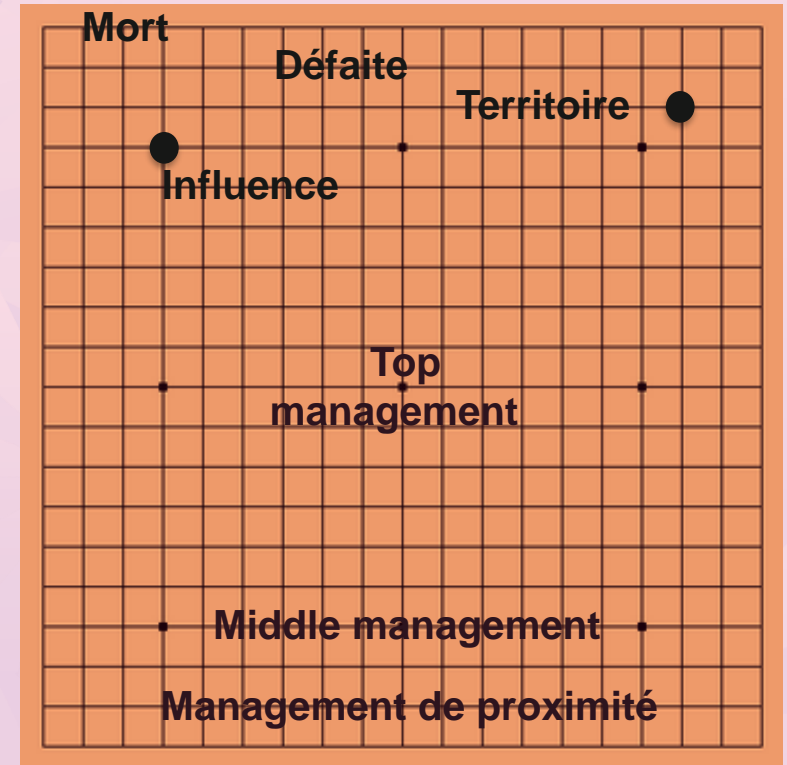
# Principe de vie et de mort

- Certains groupes de pierres ne sont pas capturés mais sont **virtuellement morts** car ils ne peuvent vivre.
- Pour **vivre**, un groupe (une idée, un projet) doit disposer de **libertés intérieures**, c'est l'oxygène de l'organisation, les marges de manœuvre nécessaires à l'action.
- Un groupe qui comporte 2 libertés intérieures disjointes mais reliées possède **2 yeux**, il vit et devient **imprenable**, c'est la base de **l'auto-organisation**.



# S'appuyer sur les bord pour construire un territoire au cours des 3 phases de jeu.

- Au démarrage de partie (fuseki), on cherche à occuper largement le terrain dans une logique d'**influence** qui se traduit dans l'entreprise par exemple par du réseautage (**recherches de synergie**).
- Au fur et à mesure que la partie avance (chûban), on rentre dans une phase de combat pour le **territoire** (**rencontre d'antagonisme**), pour faire (sur)vivre son projet, le rendre viable (**vivant**).
- Dans la dernière phase de jeu (yose), on stabilise sa **position** en délimitant clairement les frontières des territoires pour rendre son projet **pérenne**.

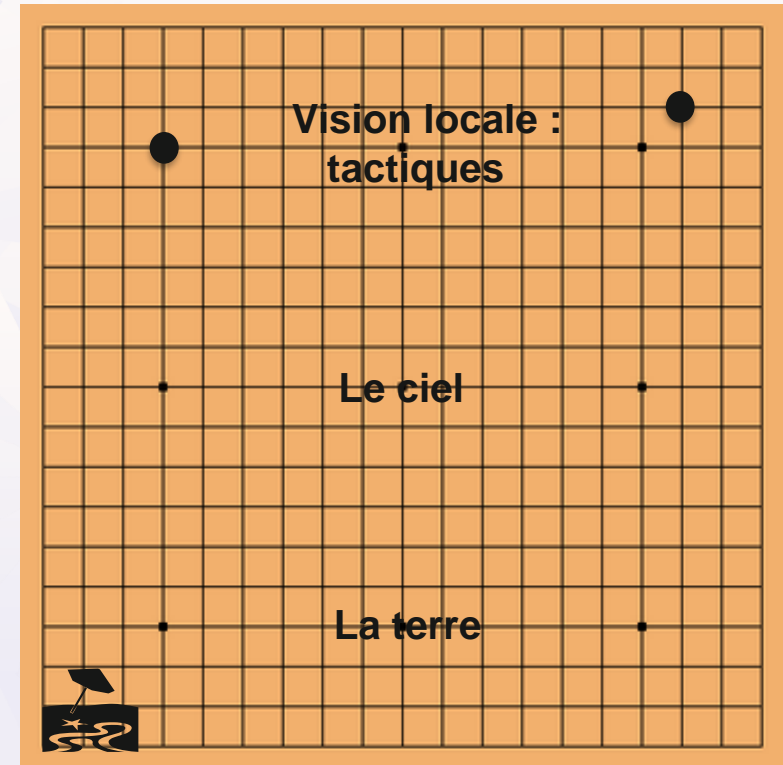


Sociaux-passifs

# Stratégies (des alliés) et tactiques (dont sacrifice) : un juste équilibre entre construction de son territoire et destruction du territoire de l'adversaire.

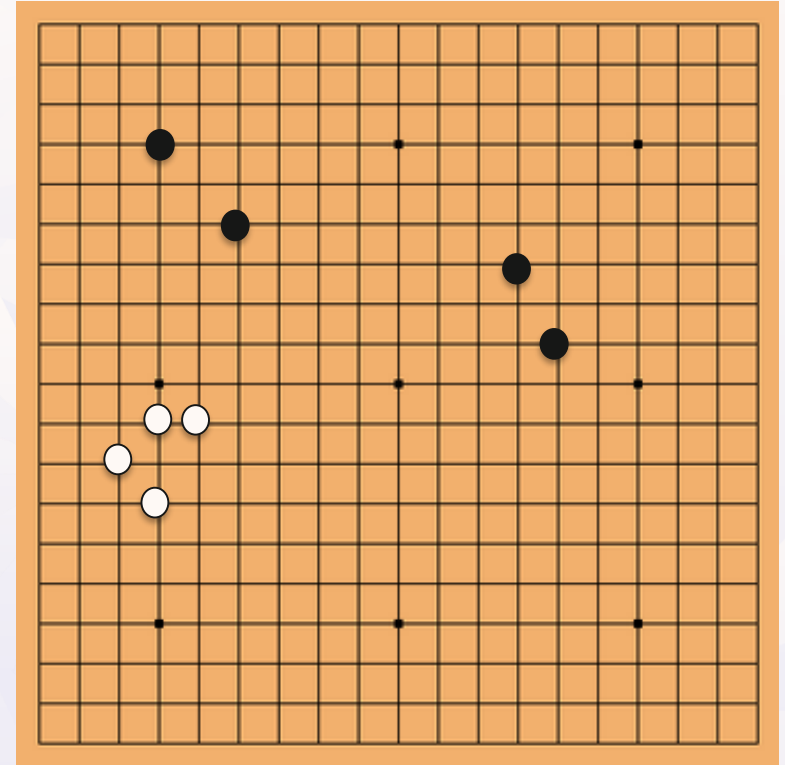


## Vision globale : stratégie



# Initiatives, formes et séquences

- Il est préférable de **conserver l'initiative** ou le lead (sente) que de le perdre et d'être obligé de suivre en jouant le jeu de son adversaire (gote), mais **l'alternance est inévitable**.
- Pas d'éléphant, gueule de loup, filet, échelle, keima, figurent parmi **les formes** poétiques, imagées et harmonieuses du Go comme autant de formes en 2, 3, 4, 5 ou 6 pierres...
- Les joseki sont des séquences rapides, quasi-réflexes de **répartition du territoire**.
- Les tsumego sont des **problèmes de survie** à la recherche du **point vital**.





# Quand il n'y a plus d'intérêt à jouer : la fin de partie



# QUIZZ

**Au Jeu d'Echecs,  
combien de coups sont possibles au 1er tour de Jeu ?**



**A** Il y a 20 coups possibles

**B** Il y a 361 coups possibles

**C** Il y a  $10^{250}$  coups possibles

**D** Il y a  $10^{700}$  coups possibles



## QUIZZ

Quelle est la finalité du jeu de Go ?



**A** Le Go, c'est un jeu où chacun tente de construire plus de territoire que l'adversaire

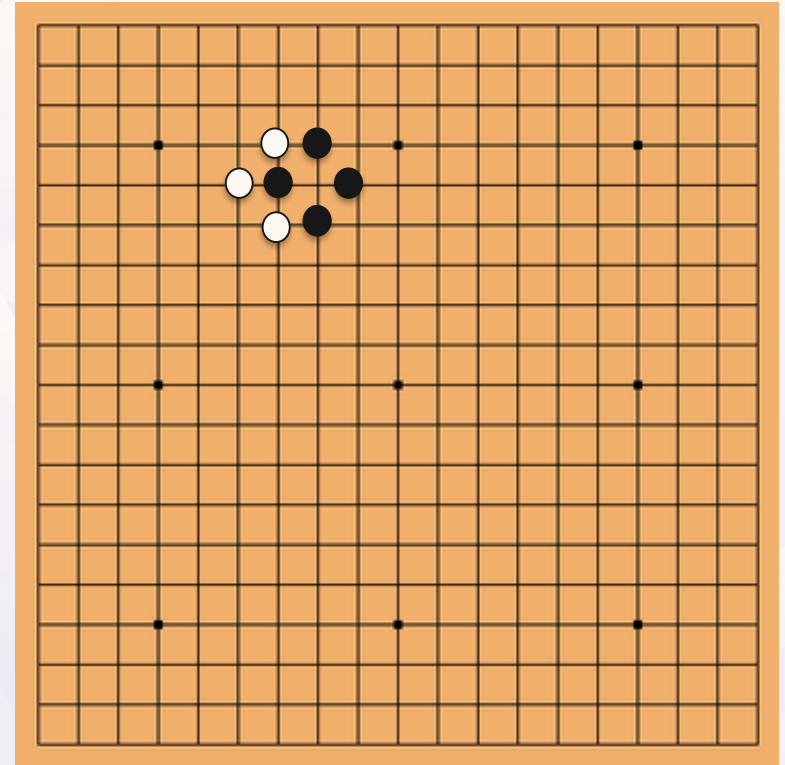
**B** Le Go, c'est un jeu où le but est de tuer l'autre

**C** Le Go, c'est un jeu où deux joueurs s'affrontent pour capturer les pierres adverses

**D** Le Go, c'est un jeu où les deux joueurs font vivre les pierres en leur fournissant deux yeux

# La règle du Ko et concessions réciproques

- Avec les seules règles évoquées jusqu'alors, il est possible de jouer une **partie infinie**.
- Afin de ne pas se retrouver dans la situation de nos 2 dragons de la légende, la règle du Ko permet d'éviter cela : on n'a pas le droit de **capturer en boucle** à tour de rôle la pierre qui vient de capturer.
- Cela induit parfois des situations de double Ko, voire de triple Ko qui amènent à des **concessions réciproques** et nous rappelle constamment qu'on ne peut gagner sur tous les tableaux...



# Un jeu subtil où le gagnant s'efforce de ne pas faire perdre la face à son adversaire...

Rappelons qu'il s'agit d'un jeu de **coexistence** dont la victoire la plus noble consisterait à ne gagner que d'un seul point, le but n'étant nullement de « tuer » l'adversaire, qui demain pourrait être un nouvel allié.

Une source d'inspiration pour apprendre le fair-play ?



# Quand l'entreprise joue au Go...

## ① Former un dessein :

*Avoir une ligne directrice, un projet global, une vision d'ensemble.*

## ② Jalonner, voir loin, exister partout :

*Garder l'initiative et élargir sa zone d'influence potentielle.*

## ③ Connecter, connecter, connecter :

*Ce sont les liens entre les actes, les idées et les acteurs qui donnent de la puissance et de l'ampleur au mouvement.*

## ④ Ménager des degrés de liberté :

*Les marges de manœuvre sont l'oxygène de l'organisation.*

## ⑤ S'appuyer sur les bords du damier :

*Les bords représentent la masse silencieuse, les passifs, qui sont le point d'appui de toute transformation de par leur nombre.*

... cela se traduit dans son leadership

## ⑥ Jouer principalement en extension et accessoirement en contention :

*Répartir 2/3 de son temps à développer son projet d'entreprise et 1/3 à contenir celui ou ceux des opposants (ou concurrents).*

## ⑦ Fractionner les territoires :

*Progresser sur plusieurs fronts, penser archipel et non île.*

## ⑧ Ne pas tenter de sauver les pièces perdues :

*Ne pas se tromper de combat ni d'objectif.*

## ⑨ Jouer ailleurs et savoir changer de territoire :

*En cas de saturation de l'espace, changer de terrain de jeu et aller chercher un autre projet ailleurs.*

# Pour conclure : le jeu de Go, un jeu de vie, un jeu sociodynamique

« La sociodynamique cherche à **redonner vie** aux organisations, **en libérant l'initiative** des hommes »

*en rappelant que*

« **organiser**, ce n'est pas mettre de l'ordre, c'est **susciter la vie** (dimension organique) »

*et que*

« le contraire du désordre, ce n'est pas l'ordre mais l'**autonomie** »

*et que*

« l'autonomie est affaire d'**interdépendance** ».

# MERCI et à bientôt pour la prochaine étape

**Modules  
1 & 2**

**L'efficacité des relations dans les organisations**  
**Analyse et attitude d'action**

**Module 3**

**Le jeu de Go**  
**attitude et management**

**Module 4**

**L'art de gouverner**  
**Modes et styles de management**

**Module 5**

**Le Management Global**  
**Management & organisation**