

**Joël SAUCIN**

**Le jeu de go,  
modèle analogique pour  
les sciences humaines**

Troisième édition revue et corrigée

(première édition : 1991)

*Les certitudes de l'Aurore*

**Pont-à-Celles - Bruxelles**

**2004**

---

© **Joël SAUCIN**  
21, rue de la Liberté  
B - 6230 Pont-à-Celles

---

Tous droits de reproduction, d'adaptation ou de traduction, par quelque procédé que ce soit, réservés pour tous pays sans l'autorisation de l'auteur ou de ses ayants droit.

Imprimé en Belgique

D/2004/Joël Saucin, éditeur

*« Le jeune homme vieillit facilement  
Mais le savoir est dur à acquérir  
Profite de chaque instant  
Car tu rêves maintenant au Printemps  
Mais lorsque tu te réveilleras  
Les feuilles auront pris la couleur de l' automne. »*

## Préface

# Nouvelles technologies et points de vue modifiés

**Selon Marshall McLuhan, chaque technologie transforme notre mode de pensée et notre perception du monde. Les nouvelles technologies audio-visuelles métamorphosent ainsi notre point de vue analytique en une réflexion plus systémique, modifiant du même coup notre manière de percevoir le monde.**

### ***Des cavernes à l'ordinateur domestique***

Au commencement, les communications se présentaient sous la forme de gestes et de grognements. Après le langage parlé, apparurent les images et hiéroglyphes. À cette époque surgit aussi le mot écrit. Aujourd'hui, la communication entre les hommes et les ordinateurs est en train d'accomplir le même chemin, mais en sens inverse. La *Silicon Valley* a accouché d'une petite merveille appelée *pen computer*, *handy computer*, *notepad* ou *penpoint*. Cet ordinateur sans clavier lit l'écriture manuscrite et permet le dialogue en pointant simplement des images sur l'écran. Tous ceux qui ne savent pas taper à la machine ou qui ont besoin d'un ordinateur aussi simple d'utilisation que peu encombrant sont ainsi comblés. Les recherches sur la reconnaissance vocale se sont révélées très fructifiantes et les divers supports permettent d'entendre, de voir et de lire simultanément une multitude d'informations au gré de notre curiosité. Si l'on en croit certains futurologues, ces divers systèmes remplaceront un jour les livres et les journaux. Mais déjà, nous devons bien reconnaître que la toile et la télévision occupent une bonne partie de nos loisirs et sont devenues nos modes d'information les plus prisés. La technologie électronique évolue vers un objectif commun : l'interconnexion totale de tous les systèmes informatiques et de télécommunications. Aujourd'hui, *internet* rassemble une gamme complète de techniques pour saisir, stocker, traiter et acheminer la majeure partie des informations que la société souhaite conserver et communiquer. Les prophètes du grand dessein électronique mondial insistent sur les multiples possibilités

qui transforment notre société d'information en société de communication. Le mot clé est l'interaction: tous les individus seront reliés entre eux au sein du village global cher à McLuhan<sup>1</sup>.

## ***De la galaxie Gutenberg au village global***

Toutes ces nouvelles technologies de l'information tendent à transformer l'environnement humain. Elles ne sont pas de simples instruments de communication mais des processus actifs qui nous reçoivent. Notre perception de la réalité s'est formidablement modifiée. Ainsi, la première guerre du Golfe, retransmise par les images de CNN, a montré que notre planète se réduisait de plus en plus en un gigantesque village. Nous étions proches de manière visuelle et auditive d'un même lieu.

*"Quand une société invente ou adopte une technologie qui donne la prédominance ou une importance nouvelle à l'un des sens, le rapport des sens entre eux est transformé. L'homme est transformé."*<sup>2</sup>

Depuis l'invention de l'alphabet, le monde occidental a subi une poussée continue vers la séparation des sens, des fonctions, des opérations, des états émotifs et politiques, ainsi que des tâches. Cette séparation s'est reflétée dans notre manière d'analyser et de voir le monde.

À l'inverse des Japonais, dont l'écriture implique la manipulation de quatre systèmes de représentation graphique qui vont du plus globalisant et du plus synthétique (*kanji*) au plus fonctionnel et au plus analytique (*romaji*), en passant par les divers degrés de symbolisation (*hiragana* et *katakana*), l'Occidental a appréhendé le monde de manière conceptuelle grâce à l'alphabet. Lorsque nos enfants apprennent à lire ou à écrire, ce qu'ils assimilent, ce sont des processus analytiques et synthétiques<sup>3</sup>.

Ainsi, nous fonctionnons avec une pensée déductive par concepts, tandis que les Japonais procèdent par associations d'images. Dans la langue japonaise, l'expression du moi existentiel, du *je*, est rangée parmi les éléments non exprimés de l'énoncé. La langue japonaise ne dispose pas de véritables pronoms personnels et les locuteurs nippons ne font pas la distinction entre le sentiment du sujet et l'ambiance qui l'entoure. Par exemple, la différence entre "*j'ai chaud*" et "*il fait chaud*" n'apparaît pas. La psychologie européenne se caractérise quant à elle par une séparation très nette du conscient et de l'inconscient. Le centre de la personne, l'ego, se trouve dans le moi, dans l'inconscient.

Nous nous retrouvons à une époque où deux cultures opposées s'influencent réciproquement et nous éprouvons le même désarroi et les mêmes inquiétudes qu'à l'époque élisabéthaine, à vivre à la fois deux formes opposées

---

<sup>1</sup> McLuhan Marshall - *La galaxie Gutenberg. La genèse de l'homme typographique.* - Ed. Gallimard, coll. idées, Paris, 1977.

<sup>2</sup> McLuhan Marshall, op.cit.

<sup>3</sup> AIRAUDI Serge et LACHKAR Michel - *L'écriture kanji, base de la pensée systémique.* - Science et Technologie, n°35, Paris, mars 1991.

d'expérience et d'organisation sociale. Nous faisons face à une technologie électronique qui rend l'individualisme désuet et nous oblige à l'interdépendance collective. Avec l'avènement des moyens audio-visuels, l'image, le son et le mouvement sont redevenus simultanés et globaux en étendue. Un rapport d'interaction entre ces prolongements des fonctions humaines est devenu aussi essentiel pour la collectivité que l'a toujours été pour l'individu celui de ses sens ou de ses facultés.

Il y a un millénaire, les Chinois ont créé les technologies d'impression et de fabrication du papier. La multitude des signes idéographiques a limité le développement de l'imprimerie en Chine. Ce sont les Occidentaux, avec leur écriture alphabétique, qui profitèrent de ces deux innovations. Les nouvelles technologies audio-visuelles, mises au point par les États-Unis et l'Europe, semblent plus adaptées au mode de pensée systémique. Japonais et Chinois y trouvent des outils de communication tout à fait adéquats. Par contre, notre pensée analytique risque d'être un frein à l'utilisation appropriée de ces nouveaux moyens d'information.

*"Notre propre réaction, à nous, Occidentaux, au défi posé par les nouveaux moyens de communication ou media qu'étaient le cinéma, la radio et la télévision, a été manifestement une réaction littéraire, typique d'une culture du livre. Mais le véritable transfert de perception et le véritable changement de processus mental et d'attitude intellectuelle se sont produits de façon presque complètement subliminale. Le système de sensibilité que nous tenons de notre langue maternelle affecte nos aptitudes à apprendre d'autres langages, réels ou symboliques. Il faut peut-être chercher là les raisons pour lesquelles l'Occidental très instruit, moulé par les modes linéaires homogènes de la culture de l'imprimé, éprouve tant de difficultés à s'adapter à l'univers non visuel des mathématiques et de la physique modernes. En ce sens, les pays "arriérés", à culture auditive-tactile, sont extrêmement avantagés."<sup>4</sup>*

Conscients de ce problème, nous devrions développer une pédagogie plus adaptée à l'apprentissage des moyens audiovisuels et consacrer une partie plus importante de la scolarité à l'initiation aux nouveaux modes d'expression. En ce sens, il nous faut passer de l'*alphabétisation* à la *médiatisation*.

---

<sup>(4)</sup> McLuhan Marshall, op.cit.

## Évolution de la littérature

### De la racine au rhizome

La création de l'imprimerie a marqué le divorce entre la *poésie* et la *musique*. Les modalités de l'écriture mécanique et la technologie des caractères mobiles n'étaient guère propices à la synesthésie. L'imprimerie engendra la scission de l'esprit, de la matière et de l'âme. Elle a ainsi imposé une transformation complète des styles. Le *style rhétorique* et déclamatoire du Moyen Age, les *proverbes*, *maximes* et *aphorismes* propres aux sociétés orales tombèrent en désuétude. Le modèle arborescent, la hiérarchie des idées et le développement linéaire du récit devinrent les nouveaux modèles du livre et de la pensée. Le logos, la transcendance de l'Idée, l'émergence du concept et l'image intériorisée d'un ordre du monde *enracinèrent* l'homme. Ce fut l'apogée du livre-racine qui imita le monde, comme l'art, la culture. Chaque oeuvre littéraire s'articula autour d'une idée principale, d'un tronc auquel se ramifièrent une série d'idées secondaires. Ce développement linéaire domina durant plusieurs siècles la pensée occidentale. Sous le diktat de l'imprimé, les nombreux dialectes fusionnèrent en un amalgame de langues, donnant ainsi naissance aux nationalismes, à l'Histoire chronologique des peuples, à l'État centralisateur et aux diverses disciplines scientifiques dont l'informatique, le structuralisme et la linguistique.

Les sociétés orales ne connaissent pas cette visualisation "séquentielle" et chronologique du monde, devenue désuète à l'âge de la transmission électronique de l'information. Le "fil du récit" est aussi révélateur d'une littérature que la ligne picturale l'est d'une période de la peinture. On y décèle avec précision le degré de dissociation entre la vue et le reste des sens. La littérature a rendu compte de ce passage que Gutenberg a fait subir à l'humanité : outre *Gargantua* de Rabelais, ce sont *Don Quichotte* de Cervantes, *La Dunciade ou la Guerre des Sots* d'Alexander Pope et *Finnegans Wake* de Joyce. Ainsi, l'oeuvre de Rabelais se présente comme un concile de scolastiques et de glossateurs oraux subitement projetés dans un monde visuel orienté vers l'individualisme et le nationalisme. C'est l'incongruité de ces deux univers, tels qu'ils confluent et s'entremêlent dans la langue de Rabelais, qui nous rend cet écrivain si présent. Rabelais vivait au point de rencontre de deux cultures et son sens tactile placarde consciemment son matérialisme sur le mur visuel de l'imprimé.

« C'est dans ce monde tactile, auditif et anti-littéraire au possible que Rabelais réussit ses effets les plus lestes et les plus "terre-à-terre". »<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Mc Luhan, op. cit., p. 277

Dans *Ulysse*, James Joyce notait déjà l'analogie entre la rencontre, d'une part, du verbal et du pictural et, d'autre part, la situation du monde d'Homère, hésitant entre l'ancienne culture sacrée et la nouvelle sensibilité littéraire profane. Mais, c'est dans *Finnegans Wake*, qu'il réunit en une mosaïque tous les thèmes et tous les modes de la communication et de la parole humaine. Comme le titre l'indique, Joyce sentait que l'éveil (*wake*) de l'homme au progrès peut disparaître à nouveau dans la nuit acoustique du sacré. Avec l'avènement des technologies audiovisuelles, l'écrivain, comme le poète du Moyen-Âge, doit rendre l'impression psychologique des images mentales, l'acoustique, le tactile, les résonances afin de créer l'atmosphère dans lequel s'enrobe le personnage. Même l'odorat ne doit pas être oublié. Si *Le parfum* de Patrick Süskind a connu un tel succès, c'est qu'il redonnait vie à ce sens. La perception acoustique reprend également ses droits. Comme la poésie d'antan, la littérature d'aujourd'hui doit être lue à haute voix, et non plus enfoncée dans la fange de la lecture silencieuse. La poésie redevient une clameur, elle doit être entendue comme la musique.

*« Elle ne prend son sexe qu'avec la corde vocale tout comme le violon prend le sien avec l'archet qui le touche »<sup>6</sup>*

Nous vivons dans un monde électronique, post-littéraire, où les chanteurs utilisent toutes les techniques de la poésie orale. Les XXe et XXIe siècles favorisent à nouveau les communications auditives. Le Verbe, dit ou chanté, et doublé de l'image du locuteur, a repris son empire grâce à audiovisuel. Les oeuvres littéraires sont déclamées, chantées comme celle d'un Ferré ou d'un Souchon. Lisez-les avec vos oreilles, et à pleine poitrine et que les vers sonnent comme ils doivent sonner. Joyce a répété sans se lasser que, dans *Finnegans Wake*, "les mots que voit le lecteur ne sont pas les mots qu'il entendra". La langue de Joyce, comme celle d'Aragon, n'est vraiment vivante que lue à haute voix, alors qu'elle provoque une synesthésie, ou une interaction des sens. Les diatribes de Céline redécouvrent la magie verbale des mots. La prose de Gertrude Stein ou d'un Philippe Sollers, nettoyée de toute ponctuation et d'autres repères visuels, est une tactique soigneusement calculée pour faire du lecteur silencieux et passif un participant oralement actif. Il en est de même des oeuvres d'Henri Michaux, d'Ezra Pound ou de T.S. Eliot. Le vers libre s'adresse à l'oreille autant qu'à l'oeil. Ainsi, privé de points de repère visuels, le lecteur se retrouve en train de faire très exactement ce que faisaient les lecteurs de l'Antiquité et du Moyen Age : de la lecture à voix haute.

*« L'électrotechnique, en effet, place la dimension mythique ou collective de l'expérience humaine entièrement dans un monde chaque jour éveillé et conscient (the conscious wake-a-day world). Telle est la si-*

---

<sup>6</sup> Léo Ferré, *Poètes, vos papiers*, 1956, Gallimard, coll. Folio, p. 9/

*gnification du titre de Finnegans Wake. Alors que les anciens cycles des Finn étaient une transe tribale survenant dans la nuit collective de l'inconscient, le nouveau cycle des Finn, celui de l'homme totalement interdépendant, doit être vécu en plein jour à la lumière de la conscience. »<sup>7</sup> (Mc LUHAN, 1977, 483-484).*

La littérature doit se détacher de la trame du "récit". Aujourd'hui, un livre comme un site web n'a plus d'objet ni de sujet, il est fait de matières diversement formées, de dates et de vitesses très différentes. Dès qu'on attribue le livre à un sujet, on néglige ce travail des matières, et l'extériorité de leurs relations. Dans le monde de l'ambivalence, il n'y a pas de différence entre ce dont un livre parle et la manière dont il est fait.

*« On ne cherchera rien à comprendre dans un livre, on se demandera avec quoi il fonctionne, en connexion de quoi il fait ou non passer des intensités, dans quelles multiplicités il introduit et métamorphose la sienne »<sup>8</sup>*

De nos jours, la seule question quand on écrit, c'est de savoir avec quelle autre machine la machine littéraire peut être branchée, et doit être branchée pour fonctionner. Par exemple, Kafka et sa machine bureaucratique inouïe, William Burroughs et ses *cut up*. Écrire n'a plus rien à voir avec signifier, mais arpenter, cartographier. En ce village planétaire, les lettres doivent rendre compte des multiplicités et ne plus s'astreindre au développement d'une pensée univoque. Elles doivent combiner, comme le *compact disc interactif*, les multiples points de vue et répondre au murmure des media. Le développement technologique affecte ainsi les créateurs, donne naissance à des professions nouvelles et suscite des modes d'expression originaux qui élargissent notre audiovisuel et littéraire.

## **Un mode d'apprentissage : le jeu de go**

C'est dans ce contexte que je me suis posé comme objectif de trouver un mode d'apprentissage apte à développer chez nos enfants une vision plus élargie de la réalité.

Comme je l'ai déjà souligné, l'apprentissage de l'écriture japonaise permet d'appréhender le monde de quatre façons distinctes et complémentaires. Il est cependant difficile d'intégrer l'apprentissage du Japonais dans la pédagogie européenne. Cela nécessiterait la formation d'un grand nombre de pé-

<sup>7</sup> Mc Luhan, op. cit., pp. 483-484

<sup>8</sup> Deleuze & Guattari, *Rhizome*, 1976, Paris, éditions de Minuit, pp. 10-11.

dagogues qui devraient passer plusieurs années pour se familiariser avec les subtilités de la langue japonaise.

Face à ces difficultés, je me suis mis en quête d'une autre méthode qui offrirait les mêmes avantages pédagogiques sans réclamer des milliers d'heures d'apprentissage.

Mon regard s'est posé sur un très vieux jeu asiatique : le Go. J'ai eu l'intuition que l'apprentissage de ce jeu pouvait offrir les mêmes avantages que celui de l'écriture japonaise, sans pour autant rencontrer les mêmes inconvénients au niveau de la durée. Les règles de base sont très vite assimilées. Le débutant peut ainsi acquérir au fil des parties une vision plus systématique tout en s'amusant.

Intuitivement, j'ai esquissé un parallèle entre ce jeu et l'écriture japonaise. Il m'a semblé qu'une partie de go réclamait de la part des joueurs une "*écriture*" et une "*lecture*" à trois niveaux :

- 1° L'ensemble de la partie représente une image globale perçue par les deux joueurs. Il s'agit de créer ensemble une forme esthétique, tout en conservant à l'esprit une vision "globale et stratégique" de la partie. Ce niveau d'appréhension me semblait proche de celle réclamée par la lecture des *kanji* ;
- 2° L'élaboration des territoires au fil de la partie nécessite de la part des joueurs un mode d'*écriture* proche de l'esquisse (*moyo*) et une "*lecture*" des groupes de pierre qui pourrait s'apparenter à la symbolisation des deux écritures syllabiques (*hiragana* et *katakana*) ;
- 3° Enfin, au niveau des combats tactiques, le joueur doit compter une à une chaque pierre imbriquée dans le *joseki*<sup>9</sup>. La "*lecture*" des problèmes posés suppose une vision plus analytique, proche de notre écriture alphabétique (*romaji*).

Ainsi, le jeu de go permet d'appréhender la réalité de manière globale et synthétique, tout en nécessitant lors des phases tactiques une vision plus analytique. Ces divers modes de lecture sont par ailleurs interdépendants. Ce qui nécessite d'harmoniser les trois niveaux de lecture.

Il ne me restait plus qu'à vérifier la pertinence de cette intuition dans la pratique. C'est le propos de cet essai : voir, d'une part, l'impact du jeu de go dans la société japonaise, au niveau culturel et pédagogique. Analyser son influence dans les sphères de la stratégie et de l'économie. En dégager une grille de lecture et une méthode d'apprentissage susceptible d'être utilisés dans diverses disciplines, dont les psychothérapies.

---

<sup>9</sup>) les *joseki* sont des séquences de jeu relevant de la tactique, durant lesquelles chaque joueur est obligé de compter le nombre de pierres impliquées dans le combat local, ainsi que le nombre de libertés de chacune des parties en présence.

## Prolégomènes

### Le go, jeu d'esprit ou esprit de stratégie ?

D'origine chinoise, le jeu de Go est probablement le plus vieux sport cérébral au monde. Plusieurs légendes relatent son invention: selon l'une d'elles, l'empereur Shun, qui régna il y a un peu plus de quatre mille ans, inventa ce jeu pour développer l'intelligence de son fils Sheng Kien; selon une autre, un vassal de l'empereur Ketsu l'imagina au XVIII<sup>e</sup> siècle avant J.C. pour distraire son suzerain. Il fut ensuite importé au Japon en l'an 735 de notre ère. D'abord aristocratique et réservé au divertissement des courtisanes, il sera très vite prisé par les samouraïs et les moines bouddhistes. Dès le XIII<sup>e</sup> siècle, il se répand dans toutes les classes de la société. En 1603, le shogun Iyeyasu Tokugawa fonde la Go-in, ou académie de Go, dont il confie la direction au célèbre Honinbo Sansha. Le jeu devient l'un des quatre arts majeurs de l'empire du soleil levant. Il connaîtra cependant une brève éclipse au début de l'ère Meiji, mais sa renaissance est effective dès 1900. Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, son développement est considérable et la Nihon Ki-in (l'association japonaise de Go) se targue de compter près de dix millions d'affiliés, issus essentiellement des classes moyennes et dirigeantes, dont plus de quatre cents joueurs professionnels. La carrière de ceux-ci est comparable à celle des musiciens virtuoses: ils subissent très jeunes un entraînement intensif comme insei (apprentis) au sein des grandes écoles de la Nihon Ki-in, puis passent un concours extrêmement sévère pour accéder au rang le moins élevé de la hiérarchie, celui de premier dan. Le classement des joueurs au niveau mondial s'effectue comme suit: les débutants sont classés de trentième à premier kyu, les meilleurs amateurs de premier à sixième dan et les professionnels de premier à neuvième dan. En dehors de la Chine et du Japon, le Go est également fort pratiqué en Corée et à Formose. Il a été introduit en Europe par le Père Jésuite Matteo Ricci au XVII<sup>e</sup> siècle et s'est essentiellement développé en Allemagne, en Angleterre et aux Pays-Bas. Le jeu de Go fit l'objet de nombreuses études polémologiques aux États-Unis lors de la seconde guerre mondiale. Depuis, il s'est considérablement développé au sein des campus universitaires. Les pays francophones connaissent en la matière un certain retard. Le jeu a fait son apparition en France et chez ses voisins helvètes et belges vers 1970. Grâce au dynamisme de leur fédération respective et de quelques joueurs de grande classe, ces trois pays comblent petit à petit leurs quatre mille ans d'ignorance.

L'objet de la première partie est de connaître la philosophie et l'esprit de stratégie du management japonais par la voie des *'trois cent soixante et un mé'*.

## **Première partie**

### **Jeu de go et management japonais**



# Introduction

## Les discours stratégiques

### *Références historiques*<sup>6</sup>

#### De l'antiquité à la seconde guerre mondiale

Le V<sup>e</sup> siècle avant *Jésus-Christ* est le préambule à une série de discours stratégiques dont les plus importants sont l'oeuvre de *Xenophon*, Economique, et celle de *Sun Tzu*, l'Art de la guerre, qui jettent les bases de la *gestion* et de la *polémologie*.

Le XIX<sup>e</sup> siècle subit l'influence de *Walras* (théories de l'équilibre général), de *Pareto* (l'optimum social) et de *von Clausewitz* ("de la guerre").

La firme est considérée à cette époque comme une unité technique invitée à apporter une réponse optimale à trois questions :

- le type de production de biens réputés "indifférenciables";
- la combinaison des facteurs de production;
- le niveau de la production.

La *gestion* se réduit au calcul économique du continu et à une comptabilité de constat.

Lors de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, l'entrepreneur et le risque, qui n'avaient trouvé grâce qu'aux yeux de *Say*, font leur entrée avec *Schumpeter* et *Knight*. La micro-économie s'ouvre aux comportements stratégiques avec la *concurrence monopolistique imparfaite* (*Chamberlain* et *Robinson*).

---

<sup>6</sup> Cette partie est largement inspirée de MARTINET Alain-Charles - « Les Discours sur la stratégie d'entreprise » in *Revue française de Gestion* n°67, Paris, janvier-février 1988, pp.49-59.

Rencontrant la **théorie des jeux** de *Morgenstern* et *von Neumann*, la conceptualisation de l'oligopole allait s'intéresser aux aspects stratégiques avec *Shubik*.

*Fayol*, de son côté, avait posé les cinq impératifs de la fonction de direction: prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler.

Enfin, en 1938, *Chester Barnard* pose, dans son ouvrage The Function of the executive, la problématique de la stratégie :

*"Ce qui importe pour l'efficacité de l'organisation, c'est, du point de vue externe, la pertinence des buts par rapport à la situation environnante totale et du point de vue interne, l'équilibre entre la communication des membres de l'organisation entre eux, leur volonté de contribuer à l'action et l'existence d'un but commun."*

## Émergence de la planification stratégique

De 1954 à 1962, le propos se fait plus technique : *Staudt, Kline, Ewing, Payne, Ansoff, Young, Gilmore* et *Brandenburg* posent les bases de la planification et de ses étapes méthodologiques :

- choix des domaines d'activité et des objectifs ;
- formulation des stratégies concurrentielles ;
- programmation des opérations nécessaires à la mise en oeuvre ;
- réévaluation du plan.

La décennie suivante, avec entre autres le *Stanford Research Institute*, s'intéresse davantage à la formalisation des processus, d'inspiration *cybernétique* ou *systemique*.

Aux États-Unis et en France, le courant planificateur reçoit un accueil favorable avec la mise en place dans le secteur public du *PPBS* (Planning - Programming - Budgeting - System) et de la *RCB* (Rationalisation des Choix Budgétaires).

De son côté, *H. Igor Ansoff* édite son célèbre ouvrage *Corporate Strategy* dont on retiendra plusieurs apports :

- la distinction des décisions en trois catégories ;
- la mise en évidence du système d'objectifs politiques et stratégiques ;
- l'explication des profils d'aptitude et des effets de synergie ;
- la conceptualisation de la notion de stratégie.

La **stratégie** y est clairement définie comme "*une règle pour prendre des décisions*" nécessitant la réunion de quatre éléments fondamentaux :

- le champ d'activité produit X marché ;
- le vecteur de croissance qui indique les directions dans lesquelles la firme se propose d'agir ;
- l'avantage compétitif sur lequel la firme cherche à asseoir sa position ;
- la synergie qui mesure l'aptitude de l'entreprise à s'engager dans une manoeuvre stratégique.

## L'analyse du positionnement stratégique

En 1965, le *Boston Consulting Group* élabore sa théorie de la compétitivité basée sur une conception très stricte de la stratégie, une méthodologie d'analyse et des règles de manoeuvres:

" Dans un milieu concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas" et qui a "su apprendre, investir et innover mieux, plus ou moins vite que ses concurrents."<sup>7</sup>

La *compétitivité* s'inscrit ainsi dans une mécanique "volume-prix-profits", l'objectif à long terme étant la maximalisation du flux net de liquidités.

La **stratégie** consiste donc à allouer les ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable permettant la domination du *segment*; à défaut, le dégageant est prescrit. Deux niveaux stratégiques apparaissent :

- le **segment**, où la firme doit maintenir sa dominance, investir, rentabiliser ;
- le **portefeuille global d'activités** dont la composition doit assurer, sur une longue période, un flux net de liquidités en croissance.

La *methodologie* préconisée par le BCG consiste à découper l'entreprise en segments stratégiques indépendants, à apprécier la position relative de la firme sur chacun d'eux selon les dimensions taux de croissance et part de marché relative, et à adopter l'une des manoeuvres stratégiques citées ci-dessus. Elle souffre d'une utilisation aveugle, d'une universalité apparente et d'un déterminisme implicite du modèle.

*Michael Porter*<sup>8</sup>, renouant avec la démarche de la *Harvard Business School*, assigne à la *stratégie* l'objectif d'assurer à l'entreprise une position stratégique défendable sur une longue période. D'où la nécessité d'une *analyse fine du contexte industriel où se situe l'entreprise*. *Porter* invite l'entreprise à choisir fermement l'une des trois stratégies génériques: la domination (volume et coûts restreints), la différenciation, la "focalisation" sur une niche. Il montre comment l'outil, d'apparence universelle, est susceptible de s'adapter à la contingence de différents types d'environnements sectoriels: industries dispersées, naissantes, mûres, en déclin, mondiales. Il remet également au goût du jour la chaîne de valeur qui décompose la firme en ses diverses activités de conception, de production, de commercialisation et de distribution.

## Contestations et succès japonais

À la suite de la crise de 1973, la planification stratégique subit de nombreuses critiques. L'urgence commande d'abandonner les stratégies d'expansion.

---

7 BOSTON CONSULTING GROUP - *Les Mécanismes fondamentaux de la compétitivité* - Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1980, 184 p.

8 PORTER M.E. - *Choix stratégiques et concurrence*. - Economica, Paris, 1982, 426 p.

sion au profit de la rationalisation et du redressement. L'usage inconsidéré de la quantification par les diplômés de MBA (Management Business Administration) met en péril les avantages acquis par les entreprises américaines, alors que des challengers venus d'Asie (Japon, Taïwan, Singapour et Corée) remportent de francs succès. Les stratèges prennent conscience de la contingence de leurs concepts et de la vision technocratique de la planification.

Articulé autour de l'observation du management japonais<sup>9</sup> et retrouvant la dimension humaine, les structures, la culture et les valeurs, une nouvelle vague de stratégie déferle sur le monde occidental. Ces diverses méthodologies font la part belle à trois catégories essentielles de la stratégies: le champ de bataille, la règle du jeu, le stratège :

- le champ concurrentiel est assimilé au champ de bataille. Le spectre de la concurrence pure et parfaite reste un référentiel implicite ;
- les mécanismes concurrentiels, assimilés aux règles du jeu, se déroulent dans un univers de liberté totale ;
- le directeur, stratège omniscient, est doté d'une capacité de leadership et de mobilisation des hommes lui permettant d'imposer sa vision.

Le caractère normatif de la plupart de ces modèles ne rencontre que partiellement la réalité des entreprises qui s'avère beaucoup plus subtile. La compétition existe mais ne saurait se limiter à un jeu à somme nulle. Elle n'est pas la guerre absolue de *Clausewitz*. Au contraire, les stratégies efficaces essaient d'éviter le conflit. Elles procèdent par segmentation, utilisation de barrières à l'entrée, ententes, différenciation, image de marque. Elles cherchent avant tout à limiter la concurrence, voire la supprimer.

Au niveau des acteurs, il s'agit davantage d'un mélange de luttes et de coopérations plus que de concurrence pure. La psychologie et la négociation y ont leur place. La liberté du stratège et ses capacités cognitives sont liées à son environnement. C'est pour ces diverses raisons que l'analogie avec le jeu de go semble plus appropriée que celle avec le jeu d'échecs.

Au-delà des effets de mode, il n'est pas interdit de déceler dans la littérature des années quatre-vingts une idéologie du progrès et la foi en la maîtrise de l'univers par la science et la technique. Cette pensée "managériale" accueille difficilement l'ambiguïté des situations engendrées par la nouveauté, la complexité et la contradiction.

---

9 OUCHI W. - *Théorie Z et M. un nouvel esprit d'entreprise*, InterEditions, Paris, 1893 et 1985.

PASCALE R.T. - *Le Management est-il un art japonais ?* - Editions d'organisation, Paris, 1984, 188 p.

SAUCIN Joël - « Jeu de go et management japonais » in *Aperçu économique trimestriel* n°4 - Ministère des Affaires économiques, , Bruxelles, 1987, pp.117-136.

## Le management stratégique

Certains auteurs, tel que *H. Igor Ansoff*, ne se sont pas laissés tenter par le chant des sirènes asiatiques et ont élaboré un cadre conceptuel et méthodologique soucieux d'apporter des réponses adéquates aux nouveaux problèmes stratégiques. Ils ont pris en compte la complexité et la turbulence accrues de l'environnement et ont essayé de dépasser les limites et les lacunes de la planification stratégique en réconciliant les approches techniques et comportementales et en ré-articulant la stratégie et le management.

Le **management stratégique** retient la triade structures-représentations-comportements comme modèle de l'organisation et s'établit sur quatre postulats :

- finalité économique ;
- réalisme politique ;
- contingence ;
- cohérence.

Cette vision donne au **management stratégique** la capacité de formuler les configurations spécifiques compatibles avec chaque culture, mode de gouvernement et type de structure. Elle retrouve l'identité de l'entreprise et les relations "stratégie-structure", "entreprise-environnement". Elle récuse tout à la fois la coopération pure et le conflit total pour retenir la relation "lutte-coopération". Elle peut ainsi concevoir l'environnement, c'est-à-dire le voir et lui assigner un contenu.

En ce sens, les modèles, matrices ou stratégies génériques de *Porter* sont des formes fondées sur la compréhension et désireuses d'articuler des théories locales. Elles permettent de classer et hiérarchiser les événements puis de choisir les procédés les plus efficaces. Elles esquissent le cadre des actions et laisse au praticien le soin de combler les blancs. Ce sont des méthodes de pensée heuristique, normative et pédagogique. Heuristique, car la forme construite n'est pas une modalité concrète mais peut l'engendrer; normative, car l'architecture des formes repose sur un jeu de principes stratégiques (cohérence, économie,...); pédagogique, car elle a comme but d'accroître la capacité stratégique des acteurs.

## Processus et types de décision

*'Prendre une décision, c'est sélectionner une possibilité parmi de nombreuses autres pour atteindre l'objectif de l'entreprise.'* (Peter LINNERT)

Il nous paraît utile de commencer cette étude en jetant un rapide coup d'oeil sur les fonctions exercées par un dirigeant d'entreprise. Selon A. Martinet<sup>10</sup>, le dirigeant exerce quatre fonctions :

---

10 MARTINET Alain Ch. - *Stratégie* - Librairie Vuibert, 1983, p.20.

1. **Innovateur**, il résout un problème ;
2. **Agent culturel**, il doit gérer chaque décision qui introduit une discontinuité et une rupture ;
3. **Arbitre**, il doit souvent choisir entre plusieurs solutions possibles. À cette occasion, en privilégiant sa solution, il tend à faire prévaloir sa rationalité, sa façon de poser les problèmes, son langage, sa pondération des critères, sa vision ;
4. **Agent politique**, il use d'un certain degré de liberté, d'une marge d'autonomie. Son autorité et sa légitimité sont en jeu.

Ces différentes fonctions<sup>10</sup> sont remplies par tout décideur, qu'il se situe au niveau stratégique ou au niveau tactique. Toutefois, le dosage de ces fonctions varie selon le cas. Une décision tactique reste principalement technique. Les composantes innovatrice, culturelle et politique ne constituent alors que des aspects secondaires. Une décision stratégique accorde davantage de place à ces trois dimensions.

Nous verrons dans les chapitres suivants, en quoi le Go intervient à chacun de ces quatre stades lors de la prise de décision d'un manager japonais. Il est déjà possible d'en esquisser les grandes lignes :

1. En tant que jeu, le Go éveille chez maints petits Japonais le sens de la créativité et de l'innovation. Le canevas de décision acquis par la pratique de ce jeu influe sur la manière de prendre ses responsabilités. Des traces plus ou moins inconscientes demeurent dans le subconscient du dirigeant lorsque celui-ci est amené à résoudre un problème (voir les chapitres II et VIII).
2. Longtemps considéré comme l'un des quatre grands arts, le Go est l'expression 'idéale' de la culture nipponne. En ce sens, il influe également, mais d'une manière collective, dans la manière d'agir des Japonais (voir le chapitre III).
3. En tant que modèle, il peut également servir comme moyen technique lors de la prise de décision (voir le chapitre VI).
4. Comme archétype de la polémologie asiatique, le Go joue un rôle important dans les processus 'politiques'. Il est dès lors intéressant d'étudier les différentes caractéristiques de la stratégie en Go, leurs similitudes avec la polémologie en général et avec la doctrine de Sun Tzu en particulier (voir chapitre IV).

Nous verrons, enfin, de quelle manière le Go peut être appliqué dans la gestion des entreprises et en quoi il a influencé le développement économique japonais et ses rapports avec le choix de certaines filières (voir les chapitres V et VII).

---

<sup>10</sup> Nous pouvons rapprocher ces quatre fonctions aux fonctions psychiques de C. G. JUNG :

- Innovateur et *fonction intuition* ;
- Agent culturel et *fonction sensation* ;
- Arbitre et *fonction pensée* ;
- Agent politique et *fonction sentiment*.

## Chapitre 2

# Culture et histoire du Japon

### *La révolution du Meiji*

Il existe pour chaque pays, un rapport étroit entre l'ordre social global, fruit de son histoire et de sa culture, et les modalités de l'industrialisation qui couvre une brève période de cette histoire.

C'est la culture d'une nation qui détermine pour une large part les aptitudes de cette nation à l'industrialisation.

*'(...) l'ordre industriel se développe et continue à se développer, non en opposition, mais pour ainsi dire à l'abri de l'ordre social global en utilisant les structures, notamment hiérarchiques, qui lui sont favorables.'*<sup>11</sup>

Pour comprendre la réussite économique du Japon, il est nécessaire d'en connaître les aspects culturels et les motivations sous-jacentes.

Avant la révolution du Meiji (1868), le Japon a à sa tête un empereur d'essence divine, respecté par tous mais sans pouvoir réel. Un shogun, choisi dans la même famille, a tous les pouvoirs et s'efforce de dominer les seigneurs, les daimyos, maîtres d'importants domaines. Seigneurs et vassaux forment la caste militaire des samouraïs qui constituent un réseau d'hommes compétents, patriotes et réformateurs.

Le peuple est composé d'artisans, de commerçants et d'une grande majorité de paysans qui travaillent les terres des samouraïs.

Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, près de la moitié de la population peut lire et écrire. L'instruction est plus poussée qu'en nos contrées. Ce facteur, ainsi que l'accumulation du capital par la noblesse, seront déterminants pour l'industrialisation de ce pays.

---

<sup>11</sup> AUJAC H. - « Culture nationale et Aptitude à l'industrialisation. » in *Economie politique* n°1- Editions Sirey, , janvier-février 1983, Paris.

Les cultivateurs paient à l'empereur, au shogun et aux samouraïs, des redevances très lourdes, parfois supérieures à 50% de leurs récoltes.

*'La religion et l'éducation enseignent que la société est nécessairement une organisation patriarcale et hiérarchique dans laquelle l'individu doit sacrifier ses intérêts personnels au profit de la collectivité incarnée par l'empereur et les dirigeants'<sup>12</sup>*

Le Japon est cependant un pays économiquement fragile. L'absence de ressources naturelles propres et la perception d'une certaine vulnérabilité motivent les Japonais à intensifier leurs efforts afin d'assurer la survie de leur pays.

L'arrivée des escadres américaines (1854), puis anglaises (1866), devant les ports japonais pour exiger leur ouverture au commerce extérieur va provoquer un changement important de l'ordre social et entraîner l'industrialisation du Japon.

C'est la classe des samouraïs qui impose ce changement. L'empereur, entouré de jeunes nobles initiés aux affaires, reprend le pouvoir réel. C'est la restauration du Meiji.

Ruinés par la politique du Shogun et par l'augmentation générale des prix, certains samouraïs vont utiliser les paysans de leur fief pour organiser une production artisanale et industrielle. Ils constituent petit à petit une bourgeoisie d'affaires très active dans les grandes villes.

*'Grâce à leur expérience politique et à leur haut niveau d'éducation, les samouraïs vont se réserver tous les pouvoirs au sein du nouveau régime. Ils fournissent les cadres de l'armée, de la marine et de la police auxquelles leur présence confère un grand prestige. Certains deviennent d'opulents hommes d'affaires tandis que d'autres marquent de leur influence les institutions éducatives et la vie intellectuelles du pays'<sup>13</sup>.*

La bourgeoisie d'affaires de l'ère Meiji se répartit, en fait, en quatre groupes selon les origines :

1. une minorité, issue des grandes familles de négociants de l'époque Tokugawa, dont fait partie la famille Mitsui ;
2. un contingent d'hommes d'affaires provenant de la classe des entrepreneurs ruraux apparue à la fin de l'ère des Tokugawa, dont font partie les membres de la famille Shibusawa ;
3. une fraction d'aventuriers qui ont suffisamment de talent pour tirer parti d'un âge de mutation rapide ;
4. une majorité d'anciens samouraïs.<sup>14 et 15</sup>

---

<sup>(12)</sup> AUJAC H., op.cit.

<sup>(13)</sup> COURDY Jean-Claude - Le Banzai de l'économie japonaise. - Ed. du Rocher

<sup>(14)</sup> AUJAC H., op.cit.

<sup>(15)</sup> COURDY Jean-Claude, op.cit.

## **Relation entre la classe des samourais et le jeu de Go**

Le jeu de Go, introduit au Japon en 754 après JC, fut popularisé lors du moyen-âge. De 1200 à 1600, il bénéficia de sa ressemblance avec la situation politique de l'époque. Le Japon, en effet, était divisé en centaines de petites principautés engagées constamment dans la guerre. Les militaires (samourais) y virent un microcosme d'un champ de bataille et l'adoptèrent afin de mieux maîtriser la complexité de leurs problèmes stratégiques<sup>16,17</sup> et<sup>18</sup>.

De 1600 à 1867 (Edo), considéré comme l'un des quatre grands arts à la Cour impériale, le Go agrémenta nombre de pages de la littérature japonaise. Iyeyasu Tokugawa créa la première académie de Go. Le jeu prospère et des professionnels sont entretenus par le shogun et les grandes familles aristocratiques.

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, il conserve toujours autant de prestige. Lors de la bataille finale de Murken, qui oppose les Russes aux Japonais, le Maréchal Oyama plaça avantageusement ses pièces, de sorte que la stratégie d'enveloppement, caractéristique du jeu de Go, permit une brillante victoire nipponne<sup>19</sup>.

Après la seconde guerre mondiale, le Go connaît un essor important. Des centaines de livres sont édités. Les quotidiens et hebdomadaires lui consacrent des colonnes entières. Ils ont remplacé les grandes familles dans leur rôle de mécénat et subventionnent d'importants tournois. La chaîne publique de télévision diffuse chaque dimanche des rencontres et des programmes d'initiation. Elle retransmet les grands tournois. Le jeu se retrouve dans les métros, sur les campus universitaires et dans les entreprises. Certaines de celles-ci rétribuent des professionnels du Go comme consultants. La Fédération japonaise de Go affirme qu'un dixième de la population s'adonne au noble art. De nouvelles écoles de Go se créent, regroupant des enfants en bas âge. Plus de quatre cents professionnels en vivent, grâce à leur participation aux nombreux concours et à leurs honoraires gagnés en tant que professeur ou consultant.

Monsieur Makoto Tsuda, ancien conseiller financier de la société Glaverbel, reconnaît que le jeu de go joue un rôle non négligeable au niveau de la stratégie du groupe Mitsubishi et de sa filiale Asahi Glass dont il est appointé. Il avoue que certains termes utilisés en politique d'entreprise sont directement issus de la terminologie propre à ce passe-temps. Bref, par sa

---

<sup>(16)</sup> TURNBULL Stephen R. - *Les Samourais : les seigneurs japonais de la guerre*. - ed. Bordas.

<sup>(17)</sup> SMITH Arthur - *The Game of Go. The national Game of Japan*. - ed. Charles E. Tuttle company.

<sup>(18)</sup> Dans un article paru dans *Le Monde diplomatique* de février 1981, Christian Zimmer écrit à propos du film *Kagemusha* : "(...) gouverner, c'est d'abord se montrer, c'est-à-dire occuper la scène. Et se montrer là où il faut, et quand il faut". Autrement dit organiser cette occupation selon les lois qui régissent le Go.

<sup>(19)</sup> SMITH Arthur, op.cit.

pratique quasi journalière, le Go influence les jeunes esprits, la classe dirigeante et l'ensemble de la société nipponne en général. Il est même, en quelque sorte, la quintessence de la civilisation japonaise (cf. Go et civilisation nipponne).

## Chapitre 3

# Go et civilisation nipponne ou la religion au milieu du soleil levant

*Lors des séances de tournoi, le matin à Ito, il lisait le Sutra du Lotus; il semblait maintenant établir l'ordre en lui-même par une méditation silencieuse.*

*Otaké, septième dan, et Go Seigen s'étaient une fois rendus chez un voyant pour lui demander comment gagner. La bonne méthode, avait dit cet homme, consiste à perdre toute conscience du moi pendant les périodes d'attente. (Yasunari KAWABATA)*

### Introduction

17h00. Le Shinkansen<sup>20</sup> ramène, comme chaque jour, des milliers de Japonais de Tokyo vers leur domicile. A l'intérieur, quelques 'white collars' s'adonnent à leur sport de prédilection : le Go.

Tout comme à l'époque des Tokugawa, les Samourais des temps modernes demeurent fascinés par l'enchevêtrement des pierres noires et blanches étalées parcimonieusement sur le Go-ban. Les multiples combinaisons stratégiques offertes ainsi à leur regard remplacent au fil du trajet l'image fugitive des tracasseries administratives d'une longue journée de labeur.

Pourtant, le Go semble être bien davantage qu'un simple passe-temps pour dirigeant désœuvré. Il est, dans sa simplicité, la quintessence de la culture nipponne. Toute la richesse et le raffinement de la civilisation japonaise ont trouvé en ce jeu la synthèse idéale de la 'japonicité'. Le Go est la fusion de la vie quotidienne et de l'art, l'expression 'minimale'<sup>21</sup> de la 'pierre

---

<sup>(20)</sup> Le Shinkansen, véhicule de culture, est un train à grande vitesse utilisé entre autres sur les lignes du Tokaido, du Sanyo, du Tohoku et du Joetsu.

<sup>(21)</sup> Comme on pourrait parler du "Minimal Art".

et du sable<sup>22</sup>, l'intégration intrinsèque du raffinement floral et de la quiétude bouddhiste. Le Zen fait jeu.

## **Culture et civilisation**

La culture recèle l'âme dans sa forme, et c'est pourquoi elle embrasse aussi bien les oeuvres d'art que les actes et les modes d'agir. La culture japonaise, dans sa tradition particulière, façonne en oeuvre d'art le mode d'agir lui-même.

*'Cette culture qui est avant tout forme se mue en un mode d'agir dont l'essence est effacement, cela tient, sans doute, à la relation qu'elle entretient avec le bois qui est sa matière de prédilection. De cette conception, la construction 'sans fin' du Sanctuaire d'Isé est un des exemples les plus remarquables. Conception d'ailleurs, fondamentalement enracinée dans l'âme japonaise comme en témoigne aujourd'hui encore par exemple la pratique du Honkadori. La culture réelle en fait l'exigence du bannissement de l'égoïsme en quête de sa propre sécurité.'*<sup>23</sup>

Dans la culture japonaise, la distinction entre l'original et la copie n'existe pas. Tout semble éphémère en son essence. Les arts martiaux et le go appartiennent au même genre que l'art du thé ou l'art des fleurs: oeuvres purement formelles qui naissent, durent et s'effacent en un court instant. Perpétuellement renouvelées, elles nous rappellent que déjà trois mille ans avant JC, l'art se manifestait essentiellement dans la répétition. Il suffit de se rappeler les Archers assyriens, étalés trois par trois sur les murs de Ninive. Cette même répétition qu'un Ravel retrouvera cinq mille ans plus tard au travers de son 'Bolero', bref passage languissant, à chaque fois répété et pourtant à chaque fois nouveau. Brancusi peaufinant une sculpture, Andy Warhol filmant l'Empire State Building, ou encore John Cage ressassant un jour durant une phrase musicale de Satie. Gestes quotidiens sacrnalisés dans leur éternel retour. Ici, A n'est pas égal à A. C'est un flux d'apparitions et de disparitions momentanées.

*'O Brahmana, c'est tout à fait comme une rivière de montagne qui va loin et qui coule vite, entraînant tout avec elle; il n'y a pas de moment, d'instant, de seconde où elle s'arrête de couler, mais elle va sans cesse coulant et continuant. Ainsi Brahmana, est la vie humaine, semblable à cette rivière de montagne. Le monde est un flux continu et il est impermanent.'*<sup>24</sup>

---

<sup>(2)</sup> YOSHIKAWA Eiji - *La Pierre et le Sabre*. - éd. Balland, Paris, 1983 (traduction de L. DILE). Il s'agit du titre d'un best-seller japonais relatant la vie du célèbre samouraï Miyamoto Musashi, l'auteur du *Traité des cinq roues*.

<sup>(3)</sup> MISHIMA Yukio - « Défense de la culture (extraits). » in *Esprit*, février 1973, N°2, pp. 344 à 355 (traduction de Ph. PONS).

<sup>(4)</sup> Ces paroles sont attribuées par le Bouddha à un Instructeur (Sattha) nommé Araka qui, exempt de désirs, vivait dans un passé obscur. Il est intéressant de se souvenir de la doctrine d'Héraclite (environ 500 av J.C.) selon laquelle tout est dans un état de perpétuel changement

## **Blancheur, Silence et Vide**

Le raffinement jusque dans les plus petits détails, cette attention extrême apportée au délicat, à l'infiniment détaillé, est également un élément important de l'esthétique nipponne. Il faut noter combien l'art japonais doit à la beauté du yohaku, c'est-à-dire du vide, de l'espace resté vierge en vertu d'un principe qui fait renoncer au superflu pour ne laisser subsister que l'essentiel. Cette notion est directement liée à celle de kiyora, c'est-à-dire la pureté. Le goût traditionnel japonais choisit de mettre en évidence un aspect en se débarrassant de tous les autres. Ainsi, en peinture, où le beau est atteint par la représentation de l'essentiel, l'accessoire demeure informulé dans l'espace blanc. Toute différente est la démarche des peintres occidentaux qui ne consentent à déposer leurs pinceaux que lorsqu'il ne reste plus un millimètre carré de toile à couvrir, à moins qu'une indigestion de couleurs ne les contraint comme Marcel Duchamp à troquer leurs pinceaux contre la quiétude momentanée d'une partie d'échecs.

Le Go est semblable à ces estampes nipponnes. D'une part, par sa naissance virginale (le Go-ban est vierge au début de la partie, à l'inverse de l'échiquier qui est déjà totalement occupés par les pièces), d'autre part, par l'économie du jeu dans lequel excellent les grands Maîtres (aucune pierre ne sera déposée sans raison et les formes géométriques seront toujours recherchées afin d'épargner un maximum de coups). Les plus belles parties ressemblent en cela aux dessins d'un Cosey, emplis de la blancheur des cimes neigeuses de l'Everest ou du blanc des *nuages d'inconnissance*<sup>25</sup>.

Cette blancheur évoque les paroles de désespoir de Shusai suite au coup 121 de Kitani Minoru :

*'La partie est jouée. M. Kitani l'a gâchée par son coup scellé, comme s'il avait barbouillé d'encre un tableau que nous aurions peint ensemble*<sup>26</sup>.

*'Le Maître avait composé son tournoi comme un esthète; il lui semblait qu'on venait de barbouiller de noir cette oeuvre, une oeuvre d'art en somme, au moment le plus dramatique. Le jeu du Noir sur le Blanc, du Blanc sur le Noir, aussi délibéré qu'une oeuvre créatrice, en emprunte les formes. Le courant de l'esprit s'y retrouve, une harmonie qui s'apparente à celle de la musique. Tout est perdu quand retentit une fausse note, quand l'un des musiciens se lance seul et sans prévenir dans une cadence excentrique.*<sup>27</sup>

---

et de son affirmation fameuse: "Vous ne pouvez jamais descendre deux fois dans la même rivière, car de nouvelles eaux s'écoulent toujours sur vous".

<sup>(25)</sup> *Le nuage d'inconnissance*. - Ed. du Seuil, coll. Points Sagesses, Paris, 1977 (traduction d'A. GUERNE). Lire également les bandes dessinées de Cosey, dont la série des "Jonathan".

<sup>(26)</sup> KAWABATA Yasunari - *Le Maître ou le Tournoi de Go*. - Ed. Albin Michel, Paris, 1975 (traduction de S. REGNAULT-GATIER).

<sup>(27)</sup> KAWABATA Yasunari, op.cit.

La sérénité dégagée par la flûte et le koto fut soudain emplie par le glas du métal hurlant.

La virginité de la toile violée. Blancher et Vide : deux leitmotifs que l'on retrouve aussi bien dans le Roman de Genji que dans le traité des cinq roues de Miyamoto Musashi. Ces deux thèmes sont les universaux de toutes les religions asiatiques, du taoïsme, du bouddhisme ou de l'hindouisme de Mâ Ananda Moyî<sup>28</sup>. Pour atteindre la plénitude (c-à-d être plein de l'Amour divin), il faut d'abord réaliser le Vide en soi. Etre et Avoir sont deux voies opposées. '*On ne peut servir deux maîtres à la fois*'. Il faut se défaire de cette enveloppe impermanente qu'est le moi. Se libérer du Monde. '*Le seul péché est celui de Concupiscence*' (c-à-d le désir vif des biens terrestres)<sup>29</sup>. '*Abandonne tout ce que tu possèdes et suis-moi*'<sup>30</sup>.

<p><i>Le vide de l'être</i>  <i>Médite la racine de toutes choses.</i>  <i>L'être et le vide s'engendrent</i>  <i>L'un l'autre.</i></p>	<p>Le vide du goban  Médite la racine de toutes parties.  Les pierres et le vide s'engendrent mutuellement.</p>
<p><i>Le tao est vide</i>  <i>Jamais l'usage ne le remplit.</i>  <i>Gouffre sans fond</i>  <i>Il est l'origine</i>  <i>De la multitude des êtres et des choses.</i></p>	<p>Le goban est vide  Jamais l'usage ne le remplit  Gouffre sans fond  Il est l'origine  De la multitude des formes et des dessins.</p>
<p><i>On pétrit l'argile pour en faire un vase</i>  <i>Mais sans le vide interne</i>  <i>Quel usage en ferait-on?</i></p>	<p>On dépose les pierres pour faire un territoire  Mais sans le vide interne  Quel usage en ferait-on?</p>
<p><i>L'être crée des phénomènes</i>  <i>Que seul le vide permet d'utiliser.</i></p>	<p>Les formes créent des territoires  Que seul le vide permet d'utiliser.</p>
<p><i>Plein du seul vide</i>  <i>Ancré ferme dans le silence</i>  <i>La multiplicité des êtres surgit</i>  <i>Tandis que je contemple leurs mutations.</i></p>	<p>Plein du seul vide  Ancré ferme dans le silence  La multiplicité des terrains surgit  Tandis que les joueurs contemplent leurs mutations.</p>
<p><i>La séparation existe.</i>  <i>Si l'on sait où s'arrêter</i>  <i>On se libère du danger.</i>  <i>De même le sage s'efface</i>  <i>Et par là apparaît.</i></p>	<p>Le Go n'engendre pas l'opposition.  Les joueurs ne sont pas adversaires,  Mais bien partenaires.  Co-auteurs d'une même oeuvre,  Ils s'effacent pour laisser paraître</p>

<sup>(28)</sup> MA ANANDA MOYI ????

<sup>(29)</sup> *La Bagavad-Gîta*. - Ed. du Seuil, coll. Points Sagesses, Paris, ??? (traduction et commentaires par A-M. ESNOUL et O. LACOMBE).

<sup>(30)</sup> *Le Nouveau Testament*. - ed. de Maredsous ????

<sup>(31)</sup> LAO TSEU - *Tao Te King*. - Ed. Albin Michel, coll. Spiritualités vivantes, Paris, 1984 (traduction de Marc de SMEDT).

<p><i>Il s'oublie lui-même Et atteint le vivant.</i></p> <p><i>Par le détachement Il réalise sa perfection. Il crée sans posséder Agit sans rien attendre Ne s'attache pas à ses oeuvres.</i></p> <p><i>L'action juste résulte du choix du moment.</i></p> <p><i>Créer et développer, Produire sans posséder.</i></p> <p><i>L'ouvrage accompli Se retirer Tel est le sens de la voie.</i></p> <p><i>Agir sans retenir, Multiplier sans contraindre, Ceci se nomme vertu mystérieuse.</i></p> <p><i>Qui connaît les autres a l'intelligence Qui se connaît lui-même a le discernement Qui triomphe des autres est fort Qui triomphe de lui-même possède la force Qui sait se contenter est riche Qui sait persévérer est volontaire Qui sait demeurer est stable Qui vit la mort jouit d'une longue vie.</i></p> <p><i>Un stratège de l'antiquité dit: Je n'ose jouer à l'hôte Mais plutôt à l'invité. Je n'ose avancer d'un pouce Mais préfère plutôt reculer d'un pied. C'est là ce que l'on appelle: Progresser sans errer sur les chemins Manier sans l'aide des bras Entraver sans affronter Prendre sans armes.</i></p> <p><i>Pas de désastre plus grand Que de sous-estimer l'adversaire. Qui le méprise Risque de perdre son trésor. Si les armes s'affrontent Le vainqueur Sera celui qui se bat D'un coeur triste.<sup>31</sup></i></p>	<p>L'esquisse d'un tableau.</p> <p>Par le détachement (<i>satori</i>) Les joueurs réalisent la perfection. Ils créent sans posséder Agissent sans rien attendre ne s'attachent pas à leurs oeuvres.</p> <p>L'action juste résulte du choix du moment.</p> <p>Créer et développer des territoires, Produire sans posséder</p> <p>La partie accomplie Se retirer Tel est le sens du jeu.</p> <p>Agir sans retenir, Multiplier les territoires sans contraindre, Ceci se nomme vertu mystérieuse.</p> <p>Qui connaît les autres a l'intelligence Qui se connaît lui-même a le discernement Qui triomphe des autres est fort Qui triomphe de lui-même possède la force Qui sait se contenter est riche Qui sait persévérer est volontaire Qui sait demeurer est stable Qui vit la mort de l'ego jouit d'une longue vie.</p> <p>Un stratège de l'antiquité dit: Je n'ose jouer à l'hôte Mais plutôt à l'invité. Je n'ose avancer d'un pouce Mais préfère plutôt reculer d'un pied. C'est là ce que l'on appelle: Progresser sans errer sur les chemins Manier sans l'aide des bras Entraver sans affronter Prendre sans armes.</p> <p>Pas de désastre plus grand Que de sous-estimer l'adversaire. Qui le méprise Risque de perdre la partie. En cas de combat (<i>semeai</i>) Le vainqueur Sera celui qui se bat D'un coeur triste.</p>
--	---

Lao Tseu ajoute :

*« La multiplicité des êtres*

*Fait retour à sa racine.*

*Revenir à sa racine*

*C'est atteindre le silence.*

*Le silence permet de trouver son destin.*

*Retrouver son destin renoue avec le ferme.*

*Renouer avec le ferme amène l'éveil.*

*Ne pas connaître l'éveil*

*Conduit à la confusion. » (Lao Tseu)*

Le Bouddha découvrit, par expérience personnelle, le Sentier du Milieu 'qui donne vision et connaissance, qui conduit au Calme, à la Vision profonde, à l'Eveil, au Nirvana'. On désigne généralement ce Sentier du Milieu de Noble Sentier octuple parce qu'il comporte huit catégories ou divisions :

Sagesse

1. Compréhension juste (pénétration d'une chose dans sa nature véritable, comprendre que la cause de la douleur et du mal est le désir ardent de l'existence séparée, centrée sur le moi, avec son corollaire, suivant lequel il ne peut y avoir délivrance du mal sinon en se débarrassant d'un tel désir et de l'obsession du 'je', du 'moi' et du 'mien').
2. Pensée juste (renoncement, détachement, amour et non-violence, la volonté correcte de se délivrer soi-même et de délivrer les autres).

Conduite éthique

3. Parole juste (l'abstention du mensonge et de la médisance, de tout langage brutal et de tout bavardage oiseux, l'emploi de mots amicaux, bienveillants et doux, dirigé par la compassion et la charité envers tous les êtres sentants).
4. Action juste (l'abstention du vol, de la destruction de la vie, des transactions malhonnêtes, de rapports sexuels illégitimes et l'action pacifique et charitable, avec le dessein de créer et de maintenir la paix et la bonne volonté).
5. Moyens d'existence justes (l'abstention des professions nuisibles aux autres et aux créatures vivantes).

Discipline mentale

6. Effort juste (se débarrasser des états mentaux néfastes et développer les états mentaux sains en vue de la maîtrise de soi).
7. Attention juste (prendre conscience des activités du corps et de l'esprit, des sensations, des émotions et des pensées, afin de ne jamais commettre le mal par simple légèreté, 'sans savoir ce qu'on fait').
8. Concentration juste (recueillement, contemplation, connaissance unitive du Fondement, à laquelle donnent accès le recueillement et

l'anéantissement éthique du moi, prescrits par les six premières branches du Chemin)<sup>32</sup>.

Quoi de plus naturel, dès lors, de voir les grands Maîtres du Go, tel Honinbo, appliquer au jeu une même discipline que celle apprise au sein de leur monastère car '*En vérité, la lignée des Honinbo, Maîtres de Go, ne comprenait, depuis le fondateur Sansa, de son nom d'Eglise: Nikkai, que des hommes ayant reçu les ordres.*'<sup>33</sup>

## **Le Bushido et le Satori**

Lors d'une partie, le joueur de Go ne doit penser ni à l'adversaire, ni aux emplacements des pierres, ni à lui-même. Il se tient là, simplement, oublieux de toute technique, avec une pierre en main qui ne fait qu'obéir aux impératifs de l'inconscient. En tant que joueur de Go, l'homme lui-même s'est effacé. Ce n'est plus lui qui place la pierre, mais bien l'Inconscient.

*'L'homme parvenu au plus haut degré de son art n'est plus dans l'état de conscience relative et ordinaire où il se sait engagé dans un combat à la vie ou à la mort, mais que sous l'effet de son entraînement, son esprit, devenu un miroir où se réfléchit la moindre pensée de son ennemi, lui révèle aussitôt où et comment frapper l'adversaire.'*<sup>34</sup>

La pierre fonce d'elle-même, presque automatiquement, sans parade possible car elle se dirige droit là où se trouve la faille. L'inconscient du Joueur est dit parvenu au total dépouillement du moi, en accord avec la 'Raison du ciel et de la terre' et est capable d'abattre ainsi tout ce qui n'est pas en accord avec cette raison. La maîtrise du jeu n'appartient pas au plus intelligent, au plus fort, au plus doué des combattants, mais à celui dont l'esprit est pur et dépouillé de son moi. Ainsi, ce 'coeur pur', lavé de toute 'souillure', de toute connaissance, libéré de toute interférence, est animé par ce que Bankei appelle le Non-né, et les maîtres chinois du Zen 'l'esprit du quotidien'. Le Satori a atteint cette liberté de l'esprit qui souffle où il veut.

Ces pensées, Miyamoto Musashi les avait déjà fait siennes. Quoi d'étonnant à ce que '*la voie du guerrier, le Bushido, ressemblât à celle du Go*' puisque chacune comprenait cet élément religieux<sup>35</sup>.

De cette similitude entre la Voie du Sabre et celle des trois cent soixante et une cases, il en découla que les grands Maîtres du Go calquèrent leur discipline sur celle de '*la voie à suivre seul*' de l'illustre samouraï :

*- Ne pas contrevenir à la Voie immuable à travers les temps.*

<sup>(32)</sup> RAHULA Walpola - *L'enseignement du Bouddha d'après les textes les plus anciens*. - Ed. du Seuil, coll. Points Sagesses, Paris, 1961.

<sup>(33)</sup> KAWABATA Yasunari, op.cit.

<sup>(34)</sup> SUZUKI D.T., FROMM Erich, de MARTINO Richard - *Bouddhisme Zen et Psychanalyse*. - Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, Paris, 1981 (traduction de T. LEGER).

<sup>(35)</sup> KAWABATA Yasunari, op.cit.

- Éviter de rechercher les plaisirs du corps.
- Être impartial en tout.
- N'être jamais cupide durant toute la vie.
- N'avoir aucun regret dans les affaires.
- Ne jamais jalouser autrui en bien ou en mal.
- Ne jamais être attristé par toutes séparations.
- N'éprouver aucune rancune ou animosité vis-à-vis de soi ou des autres.
- N'avoir aucun désir d'amour.
- N'avoir aucune préférence en toutes choses.
- Ne jamais rechercher son confort.
- Ne jamais rechercher les mets les plus fins afin de contenter le corps.
- Ne jamais s'entourer, à aucun moment de la vie, d'objet précieux.
- Ne pas reculer pour de fausses croyances.
- Ne jamais être tenté par aucun objet autre que les armes.
- Se consacrer entièrement à la Voie sans même craindre la mort.
- Même vieux n'avoir aucun désir de posséder ou d'utiliser des biens.
- Vénération des bouddhas et divinités sans compter sur eux.
- Ne jamais abandonner la Voie de la tactique.

Deuxième année de Shôho, le 12 mai (1645),

Shimmen Musashi<sup>36</sup>

Comme le Go, la tactique de Musashi peut se résumer en un mot: Vide. *'Le Vide est comparable au firmament purifié de tous les nuages de l'égarement.'*<sup>37</sup>

*'C'est celui qui saura le plus se maîtriser, c'est celui qui saura faire le plus le vide en lui pour éliminer les pensées et les désirs parasites qui saura ainsi conquérir le plus de vide, le plus de territoire sur le goban.'*<sup>38</sup>

*'Lorsque l'on possède complètement une théorie alors il faut s'en détacher. La Voie de la tactique est une voie libre. Tout naturellement on parvient au prodige. Tout naturellement on acquiert un rythme selon l'instant. Tout naturellement on frappe et tout naturellement on fait face. Tout cela est la voie du 'Vide'.'*<sup>39</sup>

Dès sa création, tous les disciples de l'Académie obéissent aux principes suivants selon lesquels ils peuvent pratiquer la Voie :

- 1) Éviter toutes pensées perverses.
- 2) Se forger dans la Voie en pratiquant soi-même (et non par le jeu des idées).
- 3) Embrasser tous les arts (et non se borner à un seul).
- 4) Connaître la Voie de chaque métier (et non se borner à celui que l'on exerce soi-même).
- 5) Savoir distinguer les avantages et les inconvénients de chaque chose.

<sup>(36)</sup> MUSASHI Miyamoto - *Traité des cinq Roues*. - Ed. Albin Michel, coll. Spiritualités vivantes, 1983.

<sup>(37)</sup> MUSASHI Miyamoto, op.cit.

<sup>(38)</sup> REYSSET Pascal - « Prolégomènes. » in *Regards sur le Go*. - Numéro spécial de la revue française de Go, Ed. Association Go, Paris, Mars 1983

<sup>(39)</sup> MUSASHI Miyamoto, op.cit.

- 6) *En toutes choses s'habituer au jugement intuitif.*
- 7) *Connaître d'instinct ce que l'on ne voit pas.*
- 8) *Prêter attention aux moindres détails.*
- 9) *Ne rien faire d'inutile.*<sup>40</sup>

*'Aujourd'hui vainquez le 'moi' d'hier et demain vainquez celui qui vous est inférieur, puis un autre jour vous vaincrez ceux qui vous sont supérieurs.'*<sup>41</sup>

*'(...) prenez une initiative issue d'un esprit vide et enlevez la victoire.'*<sup>42</sup>

À sept ans, Musashi aurait, paraît-il, été recueilli par un monastère auquel appartenait son oncle moine, frère de sa mère. L'enseignement de celui-ci et l'étude de Sun Tzu<sup>43</sup>, qui s'inspira probablement du Wei-chi pour établir sa doctrine, lui permirent, plus tard, de vivre selon la Voie et d'écrire ensuite son célèbre traité. La boucle, ainsi, était bouclée. De la sagesse et du go, devait résulter l'un des plus illustres recueils sur la Voie.

## **Identification et rôle**

Une autre caractéristique des Japonais est de s'identifier au rôle ou à la position attribués par la société. Chaque pierre de Go prend sa valeur à l'endroit même où elle est placée. Que viennent à changer l'environnement ou la position, le but vers lequel se mobilise les énergies changera ipso facto.

*'Voilà une chose bien difficile à admettre pour un Occidental, habitué à faire carrière en passant d'une entreprise à l'autre. Au Japon on travaille pour la même firme toute sa vie... bien peu changent d'employeur. Au sein de la firme par contre, le Japonais est affecté à tous les secteurs, ce qui donne au jeune employé l'occasion de se familiariser avec une foule de tâches différentes. C'est là un principe de base du management à la japonaise.'*<sup>44</sup>

C'est aussi un principe de base du rôle mouvant attribué aux pierres. Selon le déroulement de la partie, elles seront tantôt espions, tantôt défenseurs, voire attaquants. Comme le fait remarquer Takashina Shuji, aucun bâtiment de guerre, ou lieu public ne porte le nom d'une quelconque célébrité. Non pas que le nom soit complètement ignoré au Japon. Loin de là. Mais celui-ci sera le plus souvent utilisé pour symboliser un rôle, un style, une école.

<sup>(40)</sup> MUSASHI Miyamoto, op.cit.

<sup>(41)</sup> MUSASHI Miyamoto, op.cit.

<sup>(42)</sup> MUSASHI Miyamoto, op.cit.

<sup>(43)</sup> SUN TZU - *L'art de la guerre*. - Ed. Flammarion, coll. Champs, Paris, 1972 (thèse de S.B. GRIFFITH, traduction de F. LANG). Cet ouvrage mérite à lui seul d'être l'objet d'une étude comparative avec le Go.

<sup>(44)</sup> SHUJI Takashina - *Le sens esthétique japonais*. - in Cahiers du Japon, 6e année, N° 22, Tokyo, hiver 1984, pp 64 à 72.

C'est le même nom que l'on retrouve au cours des âges. Honinbo pour le Go, Danjuro pour le Kabuki. Le nom ne saurait être l'équivalent de l'individu qui le porte, il symbolise toute une famille, tout un groupe. Il recèle un contexte qui participe du nom et transcende l'individu qui le porte. Qui dit Honinbo évoque immédiatement une certaine maîtrise que n'importe quel joueur de Go ne peut revendiquer. Une fois sacré '*Honinbo*', le monde du Go attend de celui-ci une certaine invincibilité, si pas une invincibilité certaine. Shusai<sup>45</sup> vaincu, c'est un coup de tonnerre dans les cieux, la fin d'une époque, le rideau du temple qui se déchire. Loin de moi, la volonté de comparer la Passion de Shusai à celle du Christ, mais le Maître dans le malheur évoque le pathétisme des dieux déçus. La perfection abolie engendre la nostalgie. Des générations et des générations de joueurs de Go ont ainsi épousé l'archétype idéal pour le reste de leur carrière.

*'En Occident, l'individu et son nom sont profondément liés, de sorte que changer de nom est toute une affaire. Au Japon, changer de nom signifie simplement se glisser dans un nouveau rôle social ou artistique et annoncer au monde qu'on va se comporter en conséquence. Ce changement d'état, et d'attitude, ne surprend personne'.<sup>46</sup>*

*'Jadis les Japonais portaient des tas de prénoms successifs: un nom d'enfance, un nom d'adulte, un nom de retraite, etc. chacun symbolisant le nouvel état qu'on embrassait'.<sup>47</sup>*

Rôle et nom sont liés. Le rôle sert ainsi de frein à la conduite du Japonais. Le corollaire de cet espèce de carcan imposé à la personnalité est un système de valeurs qui accorde une très grande importance au maintien de l'harmonie (wa), et a le mérite d'empêcher les conflits. Il n'est pas rare, au sein d'une entreprise, de voir le leader syndical changer de nom et de rôle et d'épouser ensuite, en tant que cadre dirigeant, les thèses inverses de celles soutenues la veille<sup>48</sup>. Ce qui nous paraît incongru à nos yeux d'Occidentaux, ne l'est pas du tout aux yeux d'un Japonais. Au contraire, ce serait plutôt le fait que cet ancien syndicaliste conserve ses vieux mots d'ordre qui serait considéré comme incongru.

Au Go, pierres et images, dans leurs entrelacs, assurent la circulation, l'échange des signifiants, l'harmonie des lignes, la clarté de l'écriture: cette perte de sens que le Zen appelle un satori. Ces pierres sont comparables à cette pluie de semences noires disséminées au fil des manuscrits japonais, qui évoque tour à tour la trame, le tissu et le texte.

## **Coquillages et écriture**

Go, argent et écriture sont nés quasiment à la même époque de l'utilisation ambivalente des coquillages. Telle la bibliothèque chère à Borges, cha-

---

<sup>(45)</sup> KAWABATA Yasunari, op.cit.

<sup>(46)</sup> SHUJI Takashina, op.cit.

<sup>(47)</sup> SHUJI Takashina, op.cit.

<sup>(48)</sup> *Japon, le consensus: mythe et réalités.* - Ed. Economica, Cercle d'études sur la société et l'économie du Japon, Paris, 1984.

cun établit un recensement, et chacun est à la fois un mode d'expression visant à la globalité du monde. Tous les trois sont issus de la propriété privée et de la nécessité d'un inventaire. Le Go, à l'inverse du roman classique est un mode d'écriture *rhizomatique*<sup>49</sup>.

Nulle trace d'arborescence ou de hiérarchie dans cette manière de rédiger. Nul emplacement privilégié<sup>50</sup>. Telle la lecture de *Finnegans Wake*<sup>51</sup> ou d'une quelconque *oeuvre ouverte*<sup>52</sup>, la partie commence à n'importe quel endroit et se termine n'importe où.

Le Japonais énonce des impressions, non des constats. Il ouvre le romanesque intégral, dont seuls quelques textes modernes esquissent les contours, permettant d'apercevoir un paysage que notre parole (celle dont nous sommes propriétaires) ne pouvait à aucun prix ni deviner ni découvrir.

*'En japonais, la prolifération des suffixes fonctionnels et la complexité des enclitiques supposent que le sujet s'avance dans l'énonciation à travers des précautions, des reprises, des retards et des insistances dont le volume final (on ne saurait plus alors parler d'une simple ligne de mots) fait précisément du sujet une grande enveloppe vide de la parole, et non ce noyau plein qui est censé diriger nos phrases, de l'extérieur et du haut, en sorte que ce qui nous apparaît comme un excès de subjectivité est bien davantage une manière de dilution, d'hémorragie du sujet dans un langage parcellé, particulé, diffracté jusqu'au vide*<sup>53</sup>.

*'(...) alors que tout notre art s'essouffle à décréter la 'vie', la 'réalité' des êtres romanesques, la structure même du japonais ramène ou retient ces êtres dans leur qualité de produits, de signes coupés de l'alibi référentiel par excellence: celui de la chose vivante.*<sup>54</sup>

*'(...) pouvons-nous imaginer un verbe qui soit à la fois sans sujet, sans attribut, et cependant transitif, comme par exemple un acte de connaissance sans sujet connaissant et sans objet connu? C'est pourtant cette imagination qui nous est demandée devant le dhyana indou, origine du ch'an chinois et du zen japonais, que l'on ne saurait évidemment traduire par méditation sans y ramener le sujet et le dieu: chassez-les, ils reviennent, et c'est notre langue qu'ils chevauchent. Ces faits et bien d'autres persuadent combien il est dérisoire de vouloir contester notre société sans jamais penser les limites mêmes de la langue par laquelle (rapport instrumental) nous prétendons la contester. C'est vouloir détruire le loup en se logeant confortablement dans sa gueule.*<sup>55</sup>

<sup>(49)</sup> DELEUZE Gilles et GUATTARI Félix - *Rhizome*. - Ed. de Minuit, Paris, 1976.

<sup>(50)</sup> Certains pourraient me rétorquer qu'il existe des points d'intersection plus importants que d'autres et que les coins occupent une place importante dans la littérature du Go. Cependant, de grands professionnels actuels, tel TAKEMYA, comme déjà leurs illustres prédécesseurs, remettent une fois de plus tout en cause par leur manière de jouer en visant essentiellement le centre.

<sup>(51)</sup> JOYCE James - *Finnegans Wake*. - Ed. Gallimard, Paris.

<sup>(52)</sup> ECO Umberto - *L'oeuvre ouverte*. - Ed. du Seuil, coll. Points Sciences humaines, Paris, 1965 (traduction de C. ROUX de BEZIEUX).

<sup>(53)</sup> BARTHES Roland - *L'empire des signes*. - Editions d'Art Skira, Genève, 1970; Ed. Flammarion, Coll. champs, Paris, 1980.

<sup>(54)</sup> BARTHES Roland, op.cit.

<sup>(55)</sup> BARTHES Roland, op.cit.

*'Une anecdote rapporte que le philosophe Hsuan-Tzu, sur son lit de mort, fit remarquer à ceux qui l'entouraient que, si le Ciel décidait de lui accorder à nouveau cent années d'existence, il en consacrerait cinquante à jouer au Go'<sup>56</sup>.*

Cette anecdote peut nous paraître, à nous Occidentaux, complètement privée de raison. Comment un jeu peut-il à ce point s'accaparer l'ami de la Sagesse? Mais pour Hsuan-Tzu, Go et Recherche du Savoir ne sont nullement antagonistes, mais bien au contraire la manifestation unique du Yin et du Yang, et, par-delà, de l'Unicité retrouvée. Le Go, en son essence, n'est pas recherche d'une quelconque victoire sur l'ennemi, mais la Voie qui permet à la fois de se connaître et de rechercher avec son partenaire l'extase esthétique: préliminaire à l'extase spirituelle<sup>57</sup>.

*'Le Go constituait à la cour impériale japonaise l'un des quatre arts royaux, avec la calligraphie, la peinture et la harpe.'<sup>58</sup>*

## Conclusion

*'Les Japonais mirent en culture ces réserves de sagesse, cette 'voie des trois cent soixante et une cases' qui symbolisait pour les Chinois les principes de la nature, de l'univers et de l'existence humaine. Ils y voyaient une distraction féconde en possibilités spirituelles et l'appelaient le divertissement des immortels. Les Japonais, eux, ont sublimé ce jeu.'<sup>59</sup>*

*'De la voie du Go, la Beauté du Japon, de l'Orient a fui. Seules y règnent la science et la loi. L'avancement de dan en dan, déterminant dans la vie du joueur, devient un système pointilleux de comptabilité. Désormais, on ne lutte que pour vaincre, sans respecter de marge où revive la grâce du Go considéré comme un des beaux-arts.'<sup>60</sup>*

Le sacré a fait place au mercantile, la coopération à la compétition. Le grand schizophrène monétaire<sup>61</sup> étale ses chiffres sur le goban, transformé pour la circonstance en mercuriale de pacotille<sup>62</sup>. L'esthète se fait calcula-

<sup>(56)</sup> IWAMOTO Kaoru - *Go for Beginners*. - Ishi Press, Tokyo, 1972; Ed. Marabout, Verviers, 1976 (traduction de C. HAUMONT).

<sup>(57)</sup> HUXLEY Aldous - *La philosophie éternelle*. - Ed. du Seuil, coll. Points Sagesse, Paris, 1977. Entre autres, le chapitre consacré à l'extase esthétique.

<sup>(58)</sup> REYSSET Pascal, op.cit.

<sup>(59)</sup> KAWABATA Yasunari, op.cit.

<sup>(60)</sup> KAWABATA Yasunari, op.cit.

<sup>(61)</sup> DELEUZE Gilles et GUATTARI Félix - *L'Anti-Oedipe*. - ed. de Minuit, Paris, 1972. L'argent y est considéré comme un grand schizophrène qui régirait le monde actuel. Il serait également intéressant de comparer les notions de surfaces et de corps sans organes avec celle du go, ainsi que celle de machine désirante avec celle du Vide.

<sup>(62)</sup> Mercuriale: tableau officiel hebdomadaire portant les prix courants des denrées vendues sur un marché public; le cours officiel de ces denrées.

teur. Le Go devient 'un champ de recherche mathématique'<sup>63</sup> dont le Sage est exclu. Image apocalyptique ? Peut-être...

Sanctuaire d'un miracle économique, le Japon s'est voué corps et âme au matérialisme.

*'Le béton y coule en cascades, submergeant mers et reliefs, hérissant plaines et villes. Propagandes et publicités tapageuses, urbaines ou rurales, épuisent les capacités de la vue et de l'ouïe'*<sup>64</sup>.

Qu'est devenue la pensée orientale? Où sont ses valeurs millénaires tant de fois vantées. Une réponse partielle nous est apportée au début des années septante par le suicide du prix Nobel Kawabata Yasunari (1899-1972) et le spectaculaire seppuku de Mishima Yukio (1925-1970). En fait, ces agitations superficielles que constituent les aspects voyants et spectaculaires de la vie moderne n'en sont pas moins liés à une réalité beaucoup plus profonde: elles portent la marque et le substrat de la mentalité japonaise imprégnée de multiples croyances traditionnelles venues des extrémités les plus diverses de l'Asie.

En cette époque de consommation et de hautes technologies, le Japonais tente de retrouver *'dans un havre tranquille les joies du long labeur avec, pour seul souci, la recherche de la perfection. Cette intime imbrication de l'art et de la vie, forme de prière, permet à l'homme d'aujourd'hui de renouer avec les traditions multiséculaires des religions nationales qui imprégnèrent de spiritualité les plus humbles gestes de la vie quotidienne.'*

Pour *'l'homme du Zen'*, cet artiste de la vie, nul besoin de chercher hors de lui-même. Son être total - corps et esprit - est la matière et l'instrument de son travail. À l'aide de tout ce qui réside en lui dès sa naissance et peut-être depuis bien avant sa naissance, il façonne sa personnalité. Il lui donne le sens d'une liberté croissante, d'un dépassement sans cesse plus élevé de toutes les formes de conventions et de motivations inhibitrices.

*'Ainsi libéré de la prison étroite d'une vie égocentrique, cet homme pourra se libérer totalement et atteindre à cette liberté de l'esprit qui souffle où il veut'*<sup>65</sup>.

L'allégorie du fondateur du Japon historique, Shôtoku Taishi, demeure pertinente, lui qui comparait le shintoïsme aux racines, le confucianisme au tronc et aux branches et le bouddhisme aux fleurs. L'âme japonaise est encore toute imprégnée de ces diverses *'sensibilités'*.

Espérons que celles-ci triompheront du Commerce et que le Go pourra quitter les steppes arides du manichéisme conflictuel pour rejoindre la quiétude de l'Eveil. Quoi qu'il en soit, Honimbo Shusai fut probablement le dernier des Maîtres révéérés selon la tradition du Go considéré comme une voie de la vie et de l'art. Il nous reste à nous, hommes ordinaires, et chacun selon nos capacités naturelles de transformer notre vie en oeuvre originale et nos parties en fresques merveilleuses. N'est-ce point le plus bel hommage que nous puissions rendre à ce Maître d'antan.

<sup>63</sup>) REYSSET Pascal, op.cit.

<sup>64</sup>) ELISSEEFF D. et V. - *La civilisation japonaise*. - Ed. Arthaud, Paris, 1974.

<sup>65</sup>) SUZUKI D.T., FROMM Erich, de MARTINO Richard, op.cit. 29.

## Chapitre 4

### Go et polémologie

#### *De la stratégie*

Les termes '*tactique*' et '*stratégie*' proviennent du vocabulaire militaire et ont pénétré par la suite celui des mathématiques et de l'économie, pour s'appliquer aux actions les plus diverses, dès lors qu'elles requièrent de l'organisation et du calcul.

Du point de vue militaire, toute action s'articule en général à trois niveaux : la politique, la stratégie et la tactique.

La politique fixe les buts et mobilise les moyens nécessaires à la réalisation d'une stratégie. Celle-ci fait concourir ces divers moyens pour atteindre les résultats fixés par la politique. Elle couvre donc la coordination et est avant tout un art qui se traduit en '*ordres*', lesquels devront être explicités et détaillés, pour pouvoir régler la tactique. La tactique, quant à elle, est la conduite de l'exécution des opérations réelles et dépend étroitement de l'état des techniques. Chaque tactique s'exerce sur un secteur déterminé.

Le concept mathématique de stratégie apparaît seulement en 1923 dans les notes d'Émile Borel<sup>66</sup> et est formulé, dans sa généralité, par John Von Neumann<sup>67</sup>.

D'un point de vue mathématique, la stratégie désigne un plan d'action complet qui détermine le choix à faire dans chaque situation possible, et pour toute information disponible à ce moment-là. Le décideur explore toutes les possibilités d'action selon chaque situation et assure aux diverses perspectives une valeur d'utilité par rapport au résultat obtenu<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup>) *Encyclopaedia Universalis* - « Stratégie et Tactique » - Paris, 1968, volume 15, pp. 407 à 409.

<sup>67</sup>) VON NEUMAN J et MORGENSTERN O., op. cit.

<sup>68</sup>) Cf. Chapitre précédent concernant la théorie des jeux.

L'exploration mathématique des jeux a permis d'éclairer en polémologie les rapports entre la notion de stratégie et celles de coalition, de menace, de concession, de marchandage.

Analyser mathématiquement un jeu dans lequel l'action de chacun dépend des actions 'imprévisibles' des autres est d'un grand intérêt, mais ne peut être soumis au calcul. Les mathématiques laissent échapper un élément déterminant, la finesse du joueur, dont dépend l'issue de la partie. A cet égard, elles sont un instrument de connaissance moins pénétrant que l'intuition psychologique. Cependant, elles permettent, dans les cas simples, de soumettre à la logique la constitution, la stabilité, la précarité et le partage des gains d'une coalition, ainsi que des notions tels que la ruse, le bluff, la menace, ou encore le vote.

En 1923, Emile Borel va insister sur les ressemblances profondes entre jeux, stratégie et commerce. La variabilité des moyens et des milieux, dans la stratégie militaire comme dans l'action économique, contraste avec la stabilité du cadre et des règles dans les jeux mathématiques dont le jeu de Go. Cette différence est fondamentale. Elle distingue la notion mathématique de stratégie, essentiellement statique, des notions économique et militaire, qui sont dynamiques.

Par ses multiples développements, la pensée stratégique est devenue globale et embrasse de nombreux aspects de l'existence. Elle s'exerce de plus en plus à l'échelle du monde. Elle consiste essentiellement en l'art de faire concourir des moyens hétérogènes et des actions dissemblables à la réalisation d'objectifs globaux. Cette pensée n'est pas rationnelle au sens logique du terme, car elle implique la prise en considération, dans un même raisonnement, de variables de diverses natures, dont certaines, parmi les plus importantes, ne sont pas quantifiables. Elle combine les hommes et les choses, les grandeurs et les qualités, la nécessité et les aléas.

La pensée stratégique se trouve confrontée à une difficulté supplémentaire: les progrès technologiques qui rendent rapidement caduques les leçons de l'expérience, si bien que les précédents peuvent rarement servir d'exemples. Le fait que l'information s'est amplifiée de telle manière qu'elle n'est plus guère maîtrisable permet de comprendre les difficultés auxquelles sont confrontés les stratèges d'aujourd'hui.

La pensée du stratège chinois Sun Tzu a marqué profondément la polémologie japonaise en servant de base à la formation des seigneurs et des cadres militaires.

Il semble que Sun Tzu ait lui-même été influencé par la pratique du jeu de Go. Nous essaierons de vérifier cette parenté en confrontant sa pensée aux concepts utilisés en Go.

Avant d'entreprendre ce travail, il nous a paru intéressant de dégager les principales idées du père de la stratégie occidentale moderne, Carl von Clausewitz, en les adaptant en termes de Go afin de mieux discerner les traits caractéristiques de la stratégie, de la tactique et des conflits en général.

Enfin, nous évoquerons brièvement l'utilisation de la pensée de Clausewitz en management et la pratique du Go dans la stratégie militaire de Mao durant la guerre civile en Chine.

Pour finir, il nous a semblé utile de fournir un bref aperçu de la doctrine appliquée en go, en s'inspirant des différents livres mentionnés dans la bibliographie des ouvrages de go.

## ***Clausewitz ou la stratégie à l'occidentale***

En vue de comparaisons et d'une application générale dans diverses disciplines, j'ai adapté les chapitres étudiés de 'De la Guerre' en termes de Go tout en essayant de respecter le plus fidèlement possible la pensée de von Clausewitz.<sup>69</sup>

### **Livre II**

#### ***Chapitre II : sur la théorie de la guerre***

La stratégie ne peut être réduite à des lois mathématiques tenant compte uniquement de données calculables telles que la supériorité numérique, le nombre de libertés, les bases ou les lignes intérieures et extérieures. Il faut rejeter toute tentative dans ce sens. En matière de stratégie, tout est incertain et repose sur des grandeurs variables. Toute action stratégique repose sur l'action incessante que les deux camps exercent l'un sur l'autre. Toute stratégie n'est jamais réglée par la seule matière, elle l'est également par les forces morales et intellectuelles qui animent cette matière, et il est impossible de séparer l'une de l'autre. Ces grandeurs morales et intellectuelles varient d'après les individus, et se modifient même selon le moment dans une même personne. (livre II, ch.II, pp.125 à 130)

Les particularités inhérentes à la nature de l'activité stratégique sont :

##### 1. Les forces morales et leurs répercussions

- Souvent il s'agit d'un sentiment hostile qui s'allume à la faveur du combat lui-même, car une violence exercée contre nous nous incite à la revanche. En théorie, on considère le combat comme une estimation où le sentiment n'a aucune part; c'est une des innombrables erreurs que les théories commettent.
- En plus de ces mouvements affectifs fondés sur la nature du combat, il y a également l'ambition, l'esprit de domination, les enthousiasmes de tout genre, etc.
- Le combat engendre également un élément de danger. ces effets se répercutent sur la sensibilité, directement de manière instinctive ou indirectement de manière intellectuelle. Il peut se traduire par le désir d'éviter le danger, par la crainte, la peur, sinon par le courage. Courage et crainte sont des sentiments relevant de la préservation morale ou physique.

---

<sup>(69)</sup> Les références indiquées renvoient aux pages et chapitres de VON CLAUSEWITZ Carl - *De la Guerre*. - Les éditions de Minuit, coll. arguments, Paris, 1955 (traduction de Denise Naville).

- Plus on est haut dans la hiérarchie (des joueurs ou des entreprises), plus les intérêts autour de soi se manifestent et sont divergents: envie, générosité, arrogance, modestie, colère, émotion, etc.

Bref, *'la variété des individualités morales entraîne la variété des voies qui mènent au but'*.(p.132)

## 2. la vivacité de la réaction

- L'effet qu'une mesure provoque chez l'adversaire est la donnée la plus personnelle. L'effet de la réciprocité en découlera.

## 3. l'incertitude de toutes les données

- L'incertitude de toutes les données confère à l'ensemble un aspect qui peut être ressenti sous une dimension exagérée, grotesque ou amoindrie.

En conclusion, un édifice doctrinal ayant réponse à tout est impossible en matière de stratégie. *'Le talent et le génie agissent en dehors des lois, et la théorie est en opposition avec les réalités.'* (p.134)

*'Il est bien plus facile d'établir une théorie pour la tactique que pour la stratégie.'* La théorie en matière de stratégie devra être essentiellement une observation, plutôt qu'une doctrine, une grille de lecture de la réalité plutôt qu'un livre de recettes. Ses règles et ses principes seront essentiellement destinés à déterminer les principaux contours des mouvements habituels plutôt qu'à jalonner la voie que la stratégie devra prendre lors de l'exécution. (livre II, ch.II, pp. 130 à 136)

La théorie doit considérer :

1. La nature des fins et des moyens. En matière de tactique, les moyens sont les forces matérielles et psychologiques qui mènent le combat. La fin est la victoire.
2. Les circonstances qui accompagnent l'emploi des moyens. Ces circonstances sont le lieu (le terrain, l'endroit du Go-ban, le marché), le moment et les conditions.

En stratégie :

1. La victoire, c-à-d le succès tactique, n'est qu'un moyen. Les facteurs conduisant à la paix, à la nouvelle stabilisation est son objet final. En théorie des catastrophes<sup>70</sup>, la tactique serait la perturbation qui dérègle l'ancien ordre et permet la création d'un nouvel ordre.

<sup>(70)</sup> THOM René - *Modèles mathématiques de la morphogenèse*. - Christian Bourgeois éditeur, Paris, 1980.

THOM René - *Paraboles et catastrophes. Entretiens sur les mathématiques. La science et la philosophie*. - Ed. Flammarion, Paris, 1980.

2. les circonstances sont le terrain et les acteurs (le Go-ban, les pierres qui y figurent, les deux joueurs et leurs éventuels conseillers), le moment (approprié ou non) et enfin les phénomènes (tels que murs, zones d'influence, conditions physiques des joueurs, tensions, etc.).

En combinant ces divers facteurs avec le résultat d'un engagement, la stratégie confère au résultat une signification particulière, *'elle lui assigne un but particulier'* (p.137). Mais dans la mesure où ce but ne conduit pas à la stabilisation, il est un but subordonné, donc un moyen. Chaque succès ou victoire lors d'un engagement englobent différentes significations et doit être considéré comme un moyen. Seuls les objets menant directement à la stabilisation constituent le but. Tous les autres buts et moyens doivent être étudiés d'après la nature de leurs effets et de leurs rapports réciproques. Les fins et les moyens étudiés en stratégie ne sont empruntés qu'à l'expérience. La théorie s'attache donc à étudier les combinaisons déjà inscrites dans l'histoire stratégique (du Go, de la guerre ou des affaires). Ce sera donc une théorie limitée aux données fournies par l'histoire. Cela empêchera de se perdre en subtilités, en vécilles et en chimères, et de se maintenir sur le terrain de la pratique. L'analyse des moyens ne doit pas aller plus loin que ne l'exige l'usage pratique de ces moyens et seules les activités qui se déversent directement dans l'océan de la concurrence doivent être connues par celui qui veut les diriger. (livre II, ch.II, pp.136 à 140)

#### Nature du savoir chez le joueur ou chef d'entreprise

Il n'est pas nécessaire d'avoir une connaissance de manière érudite, mais il est bon d'être au courant des affaires qui nous préoccupent, de connaître et savoir apprécier correctement les tendances traditionnelles, les intérêts en jeu, les questions à résoudre, la personnalité de l'adversaire. Connaître le caractère, la manière de penser et les moeurs, les qualités et les défauts spécifiques de chacun. Se faire une idée juste de la durée de la marche des opérations dans différentes conditions. Ce sont des connaissances qui s'acquièrent par le jugement appliqué aux choses de la vie et par le talent avec lequel on les conçoit. *'La forme perpétuellement changeante des choses font que la personne agissante est obligée de maintenir en elle l'appareil mental de sa science toute entière, d'être partout et à tout instant capable de tirer d'elle-même la décision nécessaire. Cette assimilation parfaite avec son propre esprit et sa propre vie métamorphose le savoir en un véritable pouvoir.'* (p.142)

*'En stratégie, notamment lorsqu'il s'agit d'accomplir des actes de premier ordre, la théorie s'arrêtera encore bien moins qu'en tactique à la pure considération des choses; elle se contentera de lui faire acquérir une vision des choses qui, mêlée à la démarche de sa*

---

Le jeu de go, en tant que modèle et domaine analogique, peut être confronté à d'autres modèles tel celui de René Thom concernant la théorie des catastrophes, celui de Henri Atlan concernant la théorie du bruit, celui de Prigogine et Stengers concernant la théorie des structures dissipatives, ou enfin celui de Deleuze et Guattari concernant le rhizome. Il y a là matière à de nouvelles voies.

*pensée entière, donnera à ses décisions de l'aisance et de l'assurance, sans jamais le mettre en opposition avec lui-même, afin d'obéir à une vérité objective.'* (p.143)

*'La guerre n'appartient pas au domaine des arts et des sciences, mais à celui de l'existence sociale. Elle est un conflit de grands intérêts réglé par le sang, et c'est seulement en cela qu'elle diffère des autres conflits. Il vaudrait mieux la comparer, plutôt qu'à un art quelconque, au commerce, qui est aussi un conflit d'intérêts et d'activités humaines; elle ressemble encore plus à la politique, qui peut être considérée à son tour, du moins en partie, comme une sorte de commerce sur une grande échelle.'* (p.145)

(livre II, ch.II, pp 136 à 146)

## **Livre III : de la stratégie en général**

### ***Chapitre I : Stratégie***

La stratégie est l'usage de l'engagement aux fins du conflit. Elle doit fixer à l'ensemble du conflit un but qui corresponde à l'objet du conflit. C'est-à-dire qu'elle établit le plan du conflit et fixe en fonction du but une série d'actions propres à y conduire; elle élabore donc les plans des différentes campagnes et organise les différents engagements de celles-ci. La justesse des plans ainsi établis se révèle dans l'heureuse issue finale de l'ensemble. C'est la vérification des suppositions tacites, *'c'est l'harmonie silencieuse de toute la manière d'agir que nous désirons admirer et qui ne se manifeste que dans le résultat d'ensemble.'* (p.182)

*'En fait, les rapports matériels sont très simples. Ce qui est difficile, c'est de comprendre les forces morales qui entrent en jeu.'* (p.182) En stratégie, la moitié des événements n'est pas perceptible de prime abord. Il faut, au contraire, tout deviner et conjecturer. Les convictions sont moins inébranlables. D'où les hésitations dans lesquelles s'enlisent la plupart au moment d'agir.

La seule question qui décide d'emblée des mesures à prendre est celle de savoir quel sera, à chaque instant du conflit, le résultat probable des grands et des petits engagements que les deux partis en présence peuvent se proposer. Si le stratège ne s'habitue pas à considérer le conflit, et dans le conflit un combat isolé, comme un engrenage d'engagements dont l'un commande l'autre, s'il pense que la prise de certains points, celle d'un territoire non-défendu, ont une valeur en soi, s'il n'est pas loin de considérer cette possession comme un avantage qu'il ne risque rien à empocher en passant. Et s'il le considère de cette façon au lieu de le concevoir comme un maillon d'une chaîne d'événements, il commet alors l'erreur, souvent mortelle de se demander si cette possession ne causera pas de graves inconvénients futurs. De même qu'un commerçant ne peut mettre de côté et en sécurité le bénéfice d'une seule affaire, un seul avantage ne peut être isolé du succès final; le commerçant doit toujours opérer avec l'ensemble de sa fortune et, lors d'un conflit, seul le bilan final fait apparaître les profits ou les pertes de chaque opération. (livre III, ch. I, pp 181 à 188)

## ***Chapitre II : les éléments de la stratégie***

Les éléments de la stratégie sont moraux, physiques, mathématiques, spatiaux et statistiques :

1. moraux : tout ce qui est dû aux qualités et effets moraux et intellectuels.
2. physiques : l'ampleur des forces, leur composition...
3. mathématiques : les angles des lignes d'opération, les mouvements concentriques ou excentriques.
4. spatiaux : l'influence du lieu, les points dominants ou critiques les coins, les côtés, le centre...
5. statistiques : les possibilités de rejoindre un autre groupe...

Les éléments s'entremêlent et il est illusoire de les étudier séparément. Il faut donc maintenir l'analyse au niveau de la complexité des phénomènes imposée par le conflit comme phénomène global. (livre III, ch.II, p.189)

## ***Chapitres III et IV : grandeurs et puissances morales***

La plupart des phénomènes en stratégie se composent de causes et d'effets mi-physiques, mi-moraux. Dès lors, ce ne sont pas tant des analyses critiques et des traités, que des impressions d'ensemble et de certaines intuitions étincelantes que jaillissent les germes de sagesse destinés à fertiliser l'esprit. Les principales puissances morales sont les talents, les vertus et le sentiment d'assurance du stratège et de ces éventuels collaborateurs. Le sentiment d'assurance (enthousiasme, fanatisme, foi, opinion) se manifeste dans la difficulté, l'habileté technique et le courage se manifestent mieux en tactique et lors de l'extension du jeu. (livre III, ch.III et IV, p.190 à 192)

## ***Chapitre V : vertus***

Etre pénétré de l'esprit et de l'essence du jeu, éveiller, exercer et absorber en soi les forces appelées à s'y déployer, y appliquer toute son intelligence, y acquérir l'assurance et la facilité dues à l'entraînement, épanouir toutes ses facultés en s'y livrant, passer de la fonction d'être humain à celle de rouage qui nous est assignée, telles sont dans l'individu les vertus à développer. Un joueur qui, sous l'offensive dévastatrice, conserve ses formations ordinaires, qui ne cède pas aux terreurs imaginaires et sait résister à celles qui sont fondées, qui, fier de ses victoires, conserve dans le désastre la force d'agir et la confiance, qui conçoit tous ses efforts comme un moyen de victoire et non comme une malédiction et dont la volonté de l'emporter le rappelle constamment à tous ses devoirs et à toutes ses vertus - un tel joueur est animé de l'esprit du jeu. Certes, une victoire est concevable sans cet esprit, de même que la défaite, mais cette puissance morale joue un très grand rôle

malgré tout. La bravoure, l'habileté, l'endurance et l'enthousiasme peuvent suppléer à cet esprit du jeu, mais ce dernier est d'autant plus nécessaire que la partie est compliquée. Quand cette qualité fait défaut à un joueur, il doit s'efforcer d'organiser la partie de la manière la plus simple possible et redoubler d'attention sur les autres points du système.

Si l'esprit du jeu manque, il faut y pallier par une supériorité technique et par l'enthousiasme. Cet esprit jaillit de deux sources communes: la première consiste dans une série de succès, l'autre dans la pratique du jeu poussée à son paroxysme, jusqu'à son ultime effort.

C'est alors que le joueur apprend à donner la mesure de ses forces. Ce sont seulement l'activité et l'effort incessant qui constituent le terrain où s'épanouit ce germe, mais il lui faut de plus le soleil éclatant de la victoire. L'entraînement, la bonne volonté et l'ordre, de même qu'une certaine fierté et un excellent moral, sont les qualités d'un grand joueur. (livre III, ch.V, pp.193 à 196)

### ***Chapitre VI : l'intrépidité***

L'intrépidité s'oppose à la prudence et à la précaution. Elle constitue une véritable force créatrice. Chaque fois qu'elle rencontre la pusillanimité, les chances de succès sont nécessairement de son côté. Ce n'est que lorsqu'elle se heurte à la prudence réfléchie, qu'elle a le dessous. Cependant, dans la foule des prudents, une forte majorité l'est par crainte. Malgré tout, plus l'enjeu est élevé plus l'intrépidité doit s'accompagner de réflexion car il s'agit de moins en moins de sacrifier une partie de ses pions et de plus en plus de préserver l'ensemble. C'est seulement quand l'intrépidité refuse de se soumettre aux injonctions de la raison qu'elle devient un mal dangereux. La crainte fait, à degré égal d'intelligence, mille fois plus de dégâts que l'intrépidité. Plus la distance entre la nécessité et l'action est grande, moins elle fait tort à l'intrépidité. *'L'intrépidité guidée par une intelligence dominante est la marque des héros'* (p.199) (livre III, ch.VI, pp. 197 à 200)

### ***Chapitre VII : persévérance***

Lors d'un conflit, les antagonistes sont soumis à mille et une impressions dont la plupart sont inquiétantes et quelques-unes seulement encourageantes. Une longue habitude du jeu permet d'acquérir cet instinct grâce auquel ces phénomènes sont rapidement mesurés à leur juste valeur. Céder à ses impressions ne mène aucune entreprise à bien. La persévérance dans l'entreprise amorcée est un contrepois indispensable, tant que n'interviennent pas les plus impérieuses raisons d'agir en sens contraire. Il n'y a guère d'exploit qui ne se réalise au prix d'efforts infinis, de peines et de privations. L'être physique et moral est alors toujours prêt à céder, et c'est encore l'énergie manifestée par une constante détermination qui mènera au but. (livre III, ch.VII, p.201)

### **Chapitre VIII : la supériorité numérique**

C'est le principe de victoire le plus général. La stratégie détermine le lieu, le moment et les forces nécessaires à mener le combat. Cette triple détermination lui confère une influence essentielle sur l'issue du conflit: Une fois que la tactique a livré le combat et que le résultat, victoire ou défaite, est acquis, la stratégie en fait l'usage qu'elle peut, conformément au but final du conflit. Si nous faisons abstraction de la valeur des connections, du moral des joueurs et de l'environnement, c'est le nombre de pierres qui déterminera la victoire. Cependant, l'ensemble des abstractions faites démontre qu'en fait la supériorité numérique dans l'engagement n'est qu'un des facteurs qui produisent la victoire. Son importance dépend des circonstances concomitantes. Elle devient le facteur le plus important à condition qu'elle soit assez considérable pour contre-balancer les autres circonstances. Il faut masser le plus grand nombre possible au point décisif de l'engagement. *'Si l'on est fermement convaincu qu'une supériorité considérable permet de tout obtenir de haute lutte, cette conviction ne peut manquer de se répercuter sur les préparatifs de guerre; car on voudra s'imposer avec le plus de force possible et obtenir soi-même cette prépondérance ou du moins se prémunir contre celle de l'adversaire.'* (p.205) S'il est impossible d'acquérir une prépondérance absolue, il reste à assurer une prépondérance relative aux points décisifs, grâce à une utilisation judicieuse des forces. À cet égard, la détermination du temps et du lieu est capitale. En stratégie, ce facteur englobe à lui seul presque tout l'art d'utiliser les forces. Cette coordination du temps et du lieu n'est pourtant pas la plus difficile des tâches. La juste appréciation de l'adversaire, le risque qui consiste à ne lui opposer pendant un certain temps qu'une force de combat réduite, l'énergie nécessaire pour faire des percées, l'audace d'un assaut rapide, l'activité intensifiée au moment critique sont les principales raisons de la victoire. L'habile concentration des forces supérieures aux endroits décisifs, est plus souvent due à la juste appréciation de ces points, à l'orientation appropriée des forces et à la résolution nécessaire pour sacrifier l'accessoire à l'essentiel, c'est-à-dire pour concentrer les forces au plus haut degré. Il suffit que l'on rende cette force la plus grande possible pour que le principe soit respecté et seules les conditions d'ensemble permettront de dire si l'engagement doit être ou non évité pour cause d'insuffisance de forces. (livre III, ch.VIII, pp.202 à 206)

### **Chapitre IX : la surprise**

La surprise est un moyen d'acquérir la supériorité, tout en ayant également un effet moral sur l'adversaire. Lorsqu'elle réussit, elle sème la confusion et brise le courage de ce dernier. Il s'agit de surprendre l'adversaire par les mesures générales que l'on prend, et surtout par la manière de distribuer ses forces; cela se conçoit aussi bien dans la défense et c'est une chose de toute première importance dans la défense tactique. Elle est à la base de toutes les entreprises, sans exception. *'Le secret et la rapidité sont les deux facteurs de ce produit.'* (p.207) Elle fait partie du domaine de la tactique, du fait que toutes les données de temps et de lieux y sont plus courtes. Elle est ré-

alisable en stratégie quand les mesures à prendre sont proches du domaine tactique. Notons que rarement de grandes choses résultent d'un pareil effet de surprise. Enfin, la surprise ne peut venir que de celui qui dicte sa loi à l'autre; et cette loi est dictée par celui qui agit de la bonne manière. Comme l'attaque comporte davantage d'actions positives que la défense, la surprise est plutôt le fait de l'assaillant, sans l'être exclusivement. (livre III, ch.IX, pp.207 à 211)

### ***Chapitre X : la ruse***

La ruse suppose une intention dissimulée. Elle n'a donc rien de commun avec les moyens de la persuasion, de l'intérêt et de la force. Celui qui emploie la ruse laisse celui qu'il veut tromper commettre lui-même les erreurs de pensée qui, convergeant soudain en un seul effet, transforme sous ses yeux la nature des choses. La ruse est un tour de passe-passe relatif à des actes. Toute surprise implique un certain degré de ruse. La ruse peut être verbale: discours, déclarations, etc. Elle peut consister à pousser l'organisation des engagements au point d'impressionner l'adversaire. Ce qui demande une dépense considérable de temps et d'énergie, qui grandit à mesure que grandit l'enjeu. Peu de ces démonstrations atteignent en stratégie l'effet escompté. Plus faibles sont les forces soumises à la direction stratégique, plus celle-ci sera accessible à la ruse. Là où la sagesse et la prudence ne servent plus à rien, la ruse peut encore être d'un grand secours. (livre III, ch.X, pp.212 et 213)

### ***Chapitres XI et XII : réunion des forces dans l'espace et dans le temps***

*'La meilleure stratégie consiste à être toujours très fort, d'abord en général, ensuite au point décisif.'* (p.214) *'La loi suprême et la plus simple de la stratégie consiste à concentrer ses forces.'* Aucun groupe ne doit être séparé du groupe principal à moins d'un motif urgent. Si le rassemblement est accepté comme norme et toute séparation ou division comme un écart qui doit être motivé, on évitera souvent des catastrophes. L'utilisation simultanée de toutes les forces (morales...) en vue d'une seule collision est une loi fondamentale du conflit, dans le cas où le combat ressemble à un choc mécanique, mais lorsque le combat consiste dans l'interaction durable des forces qui se détruisent mutuellement, leur action successive devient concevable. Les résultats tactiques, qui se situent à l'intérieur de l'engagement et avant sa fin, appartiennent à la phase de désagrégation et d'affaiblissement. Les résultats stratégiques, c'est-à-dire le résultat d'ensemble, se situent en dehors de cette phase. Ce n'est qu'au moment où les résultats des engagements partiels se sont combinés en un tout qu'apparaît le résultat stratégique. La conséquence de cette différence, c'est que la tactique peut faire un usage successif des forces, tandis que la stratégie ne peut en faire qu'un usage simultané. *'Si, en tactique, le premier succès n'est pas décisif, si l'instant qui vient inspire des craintes, il va de soi qu'on n'utilisera pas en vue d'un premier succès plus de troupes qu'il n'en faudra apparemment pour le remporter.'* (p.216) En stratégie, il n'en va pas de même, car elle n'a pas à redouter, une fois la victoire

acquise, un revirement, car cette victoire signifie la fin de la partie, et que, ensuite, seules les pierres engagées dans le conflit tactique risquent d'être affaiblies. Les groupes qui ont peu ou pas combattu par suite de leur supériorité numérique, et dont la simple présence a pesé dans la balance, restent ce qu'ils étaient avant comme après la décision, et tout aussi disponibles pour une nouvelle utilisation que s'ils étaient restés inactifs. En stratégie, l'augmentation des pertes et le nombre de pierres utilisées ne vont pas de pair, au contraire, ces pertes diminuent souvent en raison du nombre. Une décision favorable devient ainsi d'autant plus certaine. On ne peut jamais employer trop de forces et celles dont on dispose doivent être employées simultanément. (livre III, ch.XI et XII, pp.214 à 220)

### ***Chapitre XIII : la réserve stratégique***

Une réserve à deux fonctions :

- 1°. prolonger et renouveler le combat (réserve tactique),
- 2°. servir en cas d'imprévu (réserve stratégique).

Réserver une certaine quantité de pierres correspondant au degré d'incertitude, en vue d'un usage ultérieur, est une condition indispensable à la stratégie. La réserve stratégique est d'autant plus superflue et inutile que sa destination est plus générale. Elle ne peut réparer le mal produit à un endroit donné du Go-ban que grâce aux avantages acquis sur d'autres. (livre III, ch. XIII, pp.221 à 223)

### ***Chapitre XIV : économie des forces***

Le principe d'après lequel il faut toujours veiller à la coopération de toutes les forces, sans jamais perdre de vue qu'aucune fraction de ces forces ne doit rester inactive constitue une consigne capitale. Toutes les parties doivent être engagées dans l'action car l'activité, même inopportune, accapare et détruit une fraction des forces ennemies. (livre III, ch. XIV, p. 224)

### ***Chapitre XV : l'élément géométrique***

La forme dans laquelle les forces sont disposées tient, en tactique, une large place. Elle est à la base de la théorie des mouvements. En tactique, où chaque engagement vise à l'encercllement de l'adversaire, l'élément géométrique est d'une importance de premier ordre. Néanmoins, dans les phases tactiques plus mobiles, où les forces morales, les traits individuels et le hasard ont plus de prise, l'élément géométrique devient moins important. En stratégie, son influence est encore moindre. En effet, en tactique, le temps et l'espace sont réduits à leur minimum absolu. Quand un groupe est assailli de flanc et sur ses arrières, le point où la retraite devient impossible est vite atteint. Dès lors, toutes les combinaisons, qui visent à s'en dégager ou à éviter d'y tomber, prennent d'emblée une grande importance. Voilà pourquoi la

disposition géométrique des effectifs entre pour une si large part dans le résultat. En stratégie, où le temps et l'espace prennent une ampleur bien plus considérables, l'élément géométrique des combinaisons est plus faible et l'importance de ce qui est effectivement acquis momentanément sur un point donné est bien plus grande. En stratégie, le nombre et l'ampleur des engagements victorieux importe plus que la forme des grandes lignes qui les rattachent les uns aux autres. (livre III, ch. XV, pp.225 et 226)

### ***Chapitre XVI : sur la suspension de l'acte de conflit***

Les deux parties sont en progression générale, mais pour chaque instant successif, l'une est en expectative et l'autre en progression, les circonstances n'étant jamais tout à fait pareilles des deux côtés. A la longue, il se produira un changement par suite duquel l'instant présent sera plus favorable à l'un qu'à l'autre. Si les deux joueurs sont parfaitement au courant de ces circonstances, cette connaissance est pour l'un une raison d'agir, raison qui devient pour l'autre une raison d'attendre. Tout deux ne peuvent avoir en même temps intérêt à attendre. Dès lors, l'un des deux camps sera forcément l'agresseur. Le penchant constant à la pause se retrouve dans le naturel craintif, l'indécision propre à l'esprit humain et à la crainte du danger et des responsabilités. La pause peut être également due à l'imperfection de l'entendement de la situation exacte dans laquelle on se retrouve, ou, tout simplement, au fait que les forces de défense adverses sont supérieures. Souvent, les conflits ne sont qu'une attitude menaçante destinée à appuyer les négociations (le partage), ou bien une tentative modérée de remporter quelque petit avantage en attendant le résultat qu'il peut entraîner. Bref, le conflit ne se déroule pas comme un moment continu, mais progresse par bonds et les différentes actions sont séparées par des moments d'observation où les deux parties se trouvent en état de défense, de même qu'un objectif supérieur impose à l'un des deux le principe de l'attaque et une attitude générale qui vise à la progression, ce qui modifie quelque peu sa manière d'agir. (livre III, ch. XVI, pp.227 à 231)

### ***Chapitre XVII : du caractère des conflits modernes***

Les mesures prises sur une grande échelle peuvent avoir des effets en dépit de la faiblesse et du vague dans les détails. Un territoire de vaste dimension ne peut être conquis. La probabilité du succès final ne diminue pas toujours dans la mesure où l'on perd des combats, des pierres ou des territoires. Un joueur est souvent le plus fort au cœur de son propre territoire, lorsque la puissance offensive de l'adversaire s'est épuisée, la défensive permet alors de remettre en branle une force énorme au service de l'offensive. Le cœur et le sentiment sont des facteurs primordiaux dans le produit des forces du conflit ou du combat. (livre III, ch.XVII, p.232)

### *Chapitre XVIII : tension et repos - la loi dynamique de la guerre*

À l'état de repos, bien des activités peuvent engendrer des gains importants. Lorsqu'il y a tension, la décision sera toujours plus efficace, en partie parce qu'il s'y manifeste plus de volonté et une plus forte pression des circonstances, en partie parce que tout y est déjà préparé et orienté en vue d'un grand mouvement. D'où, toute décision prise à un moment de tension est plus importante, plus efficace que si elle est prise à un moment d'équilibre, et cette importance s'accroît infiniment au moment de la tension extrême. La crise est la véritable guerre, l'équilibre n'en est que le reflet. (livre III, ch. XVIII, pp.233 à 235)

## **Livre IV**

### *Chapitre XII : moyen stratégique d'utiliser la victoire*

Préparer la victoire le mieux possible constitue un des mérites secrets de la stratégie, mais jamais une victoire ne peut avoir de grandes répercussions si elle n'est pas exploitée. La poursuite d'un adversaire battu commence dès l'instant où celui-ci, abandonnant la lutte, quitte la place. La victoire est encore à ce moment-là fragile et faible: Il faut encore poursuivre l'adversaire. Cette poursuite comporte plusieurs stades :

- 1 Intimider et observer l'adversaire, sans le talonner réellement, car le moindre accident de parcours suffit à arrêter le poursuivant. L'énergie avec laquelle la poursuite est effectuée détermine la valeur de la victoire. La poursuite est un acte important de la victoire.
- 2 Au moyen d'une forte avant-garde, faire reculer l'adversaire jusqu'à la place forte la plus proche de son secteur.
  - a) par une simple avance à la suite de l'ennemi. Celle-ci ne désorganise cependant pas l'adversaire.
  - b) par une véritable pression exercée sur lui. Si on attaque constamment les pierres lorsqu'elles s'apprêtent à prendre position, cela accélère la retraite de l'adversaire et le désorganise.
  - c) par une marche parallèle en vue de lui couper la retraite. Il ne reste au vaincu que trois solutions. Faire front et tenter d'obtenir au moyen d'une attaque inattendue un succès que sa situation générale rendait improbable. Effectuer une retraite accélérée en laissant des pertes énormes en pierres. Effectuer un détour destiné à contourner les points d'intersections les plus proches, à jouer à grande distance de l'adversaire. Il risque alors d'aggraver le mal en cherchant trop anxieusement à éviter toute collision. Cela profite au vainqueur et se termine souvent par l'anéantissement total du vaincu.
- 3 Consiste dans l'avance du joueur victorieux jusqu'à épuisement de ses forces.

(livre IV, ch. XII, pp.285 à 294)

### ***Chapitre XIII : retraite après une bataille perdue***

La retraite se poursuit jusqu'au moment où l'équilibre des forces se rétablit. La quantité des pertes subies, l'importance de la défaite, mais surtout le caractère de l'adversaire, rapprocheront ou éloigneront l'instant où cet équilibre s'établira. Il est indispensable de reculer avec une lenteur toujours réticente, et de s'opposer à toute tentative du poursuivant de tirer un profit excessif de ses avantages. Il faut avoir pour principe de ne pas se laisser imposer la loi de l'adversaire. (livre IV, ch. XIII, p.295)

## **Livre VI : la défense**

### ***Chapitre I : attaque et défense***

#### **A. Le concept de défense**

Parer les coups. Seuls ce signe peut distinguer la défense de l'attaque. On peut combattre offensivement au cours d'une campagne défensive et utiliser certains groupes à des fins offensives lors d'un combat défensif. La forme défensive n'est pas un simple bouclier, mais un bouclier formé de coups habilement donnés.

#### **B. Avantages de la défensive**

L'objet de la défense est de conserver. Il est plus facile de conserver que d'acquérir. Si les moyens sont égaux des deux côtés, la défense est plus facile que l'attaque. Cette plus grande facilité de la conservation est due au fait que tout le temps qui s'écoule tourne en faveur du défenseur. Toute rémission de l'attaque, par suite de vues erronées, de crainte ou d'insolence, est favorable au défenseur. Un autre avantage provient de l'aide que fournit l'emplacement, dont la défense à un usage préférentiel. En tactique, tout engagement est défensif si on laisse à l'adversaire l'initiative en attendant qu'il apparaisse devant nos lignes. Dès ce moment, on peut se servir des moyens offensifs sans perdre les avantages de la défense, à savoir celui de l'attente et celui du terrain. En stratégie, il suffit de considérer la partie dans son ensemble. Comme la défensive a un objet négatif, celui de conserver, et l'offensive un objet positif, celui de conquérir, qui accroît en outre le territoire, tandis que la conservation ne le fait pas, on peut dire que la forme défensive est en soi plus forte que l'offensive, mais qu'il faut y recourir que si notre faiblesse nous y oblige et l'abandonner dès qu'on se sent assez fort pour viser un objectif positif. Comme notre force relative s'accroît si l'on emporte une victoire grâce à la défensive, le développement naturel de la partie consiste à

commencer par la défensive et de finir par l'offensive. Il est aussi absurde de penser que la défensive est l'objectif final de la partie que de supposer que la passivité est du domaine non seulement de la défensive dans son ensemble, mais aussi des différentes parties de la défensive. Une partie où les victoires ne servent qu'à parer les coups et où l'on n'essaye pas de les rendre serait tout aussi absurde qu'une bataille où la défense la plus absurde (passivité) l'emporterait dans toutes les mesures prises. *'Si la forme offensive était la plus forte, on n'aurait jamais l'occasion de se servir de la défensive. Comme celle-ci n'a en tout cas qu'un objectif négatif, tout le monde voudrait nécessairement attaquer, et la défensive serait une absurdité.'* (p.402) Bref, un objectif plus élevé réclame davantage de sacrifices. Quiconque se sent assez fort pour user de la forme la plus faible (l'offensive) peut viser à un objectif plus grand. (livre VI, ch.I, pp.399 à 402)

## ***Chapitre II : rapports mutuels de l'attaque et de la défense en tactique***

Les quatre éléments importants lors d'un engagement sont :

1. la supériorité du nombre en général,
2. la surprise,
3. l'avantage du terrain,
4. l'attaque par plusieurs côtés.

Seules une petite partie du deuxième et du quatrième point est en faveur de l'offensive. Pour la plus grande part, ils servent la défensive. L'assaillant n'a que l'avantage de l'attaque par surprise de l'ensemble par l'ensemble, tandis que le défenseur est en état de surprendre à tout moment, pendant tout le cours de l'engagement, par la force et la forme qu'il donne à ses attaques. L'assaillant a plus de facilités que le défenseur pour encercler et couper le tout, mais ce mouvement enveloppant ne peut s'appliquer qu'à l'ensemble, car au cours de l'engagement et pour des combats séparés, une attaque de plusieurs côtés est plus facile pour le défenseur que pour l'assaillant, parce que le défenseur est dans une meilleure position pour surprendre par la force et la forme de ses attaques. Enfin, il est évident que le défenseur dispose à un plus haut degré de l'aide du terrain. Le défenseur y a déjà déployé ses pierres avant que l'attaque ne commence. Celles-ci sont déjà prêtes à agir en fonction des mesures prises par l'adversaire dès que ces dernières sont connues. (livre VI, ch.II, pp.403 à 405)

## ***Chapitre III : rapports mutuels de l'attaque et de la défense en stratégie***

Le succès stratégique repose sur la préparation de la victoire tactique. Plus ce succès est grand, moins la victoire sera douteuse. Le succès stratégique consiste à savoir se servir également de la victoire acquise. Plus la stratégie pourra, après l'acquisition de la victoire, inclure l'événement dans ses

effets, plus elle se libérera des pierres perdues lors de la bataille, plus grand sera son succès. L'efficacité stratégique repose sur :

- 1 l'avantage du terrain,
- 2 la surprise (assaut par surprise ou mise en place inattendue de pierres en certains points),
- 3 l'attaque à partir de plusieurs bases,
- 4 le soutien de territoire par des murs, des groupes et tout ce qui en dépend,
- 5 le soutien des pierres et de leur environnement (coins, côtés),
- 6 l'usage de grandes forces morales.

Le défenseur a l'avantage du terrain, l'assaillant celui de l'attaque par surprise. Celle-ci a davantage d'importance en stratégie, mais présuppose certaines erreurs capitales, rares et décisives commises par l'adversaire. En stratégie, les attaques de flanc et d'arrière, qui concernent les côtés et les revers du territoire, changent profondément de nature.

- 1 La crainte de perdre sa ligne de retraite est plus faible, car, en stratégie, les espaces sont plus grands et ne peuvent être barrés comme en tactique.
- 2 En stratégie, l'efficacité des lignes intérieures, qui sont plus courtes, est bien plus considérable; c'est une compensation aux attaques venant de plusieurs côtés.
- 3 La sensibilité des lignes de communication, c'est-à-dire l'effet produit par leur simple interruption.

Il est naturel qu'étant donnés les plus vastes espaces de la stratégie, l'attaque enveloppante ou l'attaque de plusieurs côtés ne soit possible en général qu'au camp qui a l'initiative, c'est-à-dire qui prend l'initiative, tandis que le défenseur n'est pas en état, comme en tactique, de se rabattre sur l'ennemi au cours de l'action, en l'encerclant. On ne peut lancer une attaque enveloppante en stratégie si l'on ne tient pas compte de son effet sur les lignes de ramifications avec d'autres secteurs. Si l'offensive en territoire adverse tourne graduellement à la défensive, les lignes de ramification de cette nouvelle défense peut tirer parti de cette faiblesse en passant à l'offensive. Tout plan d'attaque stratégique devra dès le début porter une attention spéciale à la défensive qui lui fera suite. Le courage, le sentiment de supériorité du joueur assaillant se dilue bientôt dans l'état d'esprit plus général qui s'empare de lui suite à la défaite ou à la victoire. (livre VI, ch. III, pp.406 à 410)

#### ***Chapitre IV : caractère concentrique de l'attaque et excentrique de la défense***

Il ne faut pas confondre offensive et défensive avec l'attaque et la défense. En tactique, comme en stratégie, on considère que le défenseur attend l'adversaire, tandis que l'assaillant est en mouvement. Il en découle que l'assaillant est tout à fait libre de tourner et d'envelopper alors que le défenseur ne bouge pas. Cette liberté dans le choix du mode d'attaque est un avantage

général de l'offensive, mais ce choix n'est libre qu'en tactique, et pas toujours en stratégie. En tactique, les points sur lesquels s'appuient les ailes n'assurent presque jamais à celles-ci une sécurité absolue, tandis qu'ils l'assurent très souvent en stratégie. L'un des principaux avantages acquis en donnant une direction convergente aux forces (c'est-à-dire en opérant de la circonférence d'un cercle vers son centre) est que plus les forces progressent, plus elles se concentrent, mais la concentration a lieu des deux côtés et par conséquent l'équilibre se maintient. Il en va de même pour la dispersion au cours d'une opération excentrique. Sur les lignes convergentes, les avantages sont en tactique :

- 1 Un effet de pression doublé ou en tout cas augmenté, du moins dès que la concentration atteint un certain point;
- 2 Attaque d'une seule et même partie en partant de plusieurs côtés;
- 3 Coupure de la retraite (couper la retraite stratégiquement est plus difficile, car il est malaisé de bloquer de grands espaces).

*'La stratégie est le domaine des masses, des espaces et des durées très grandes, tandis que c'est l'inverse pour la tactique. Il en découle que l'attaque de plusieurs côtés ne peut pas donner en stratégie les mêmes résultats qu'en tactique.'* (p.412)

Les effets de pression sont en dehors du domaine de la stratégie, mais quelque chose d'autre s'y substitue: l'insécurité de sa base que ressent plus ou moins tout joueur qui a un groupe victorieux sur ses arrières, proches ou lointains.

*'L'opération concentrique possède un avantage du fait qu'en opérant contre a, les forces opèrent en même temps contre b, sans pour cela opérer moins fortement contre a, et qu'en opérant contre b elles opèrent en même temps contre a. L'effet total est donc plus grand que la somme des effets contre a et b si l'opération n'avait pas été concentrique.'*(p.413)

Lors de l'opération excentrique, le fait que les forces disponibles sont plus proches les unes des autres et se déplacent sur des lignes intérieures, cela peut accroître l'efficacité des forces jusqu'à un point où l'assaillant ne peut s'exposer à ce désavantage s'il ne dispose pas d'une grande supériorité de force. Une fois le principe de mouvement adopté, le défenseur bénéficie de l'avantage d'une plus grande concentration et des lignes intérieures, ce qui est en général plus efficace que la forme convergente d'attaque pour conduire à la victoire. Mais la victoire doit précéder le succès; il faut vaincre avant de penser à couper la retraite de l'ennemi. La forme concentrique conduit à de brillants résultats, mais ceux que procure la forme excentrique sont plus sûrs. Si l'on ajoute alors que la défense peut elle aussi se servir à l'occasion de forces concentriques, on n'aura plus le droit de croire que ce mode d'opération suffit par lui-même à assurer à l'attaque un avantage vraiment universel sur la défense, et l'on pourra se délivrer de l'influence que ces conceptions exercent à tout moment sur notre jugement.

*'L'avantage des lignes intérieures s'accroît avec les espaces où figurent ces lignes.'*(p.413)

(livre VI, ch.IV, pp.411 à 414)

### ***Chapitre V : caractère de la défense stratégique***

La défense est une forme plus forte de la conduite de la partie grâce à laquelle nous cherchons à atteindre la victoire, pour passer à l'attaque, c'est-à-dire à l'objectif positif de la partie, dès que nous aurons conquis la supériorité. Si le défenseur a emporté un avantage important, la défense a joué son rôle; il doit alors rendre le coup sous la protection de cet avantage, s'il ne veut pas s'exposer à quelque défaite. Il doit se servir de l'avantage acquis pour prévenir une seconde attaque. Si une victoire acquise par la forme défensive n'est pas ensuite exploitée, on commet une grosse erreur. Un passage rapide et rigoureux à l'attaque est le moment le plus brillant de la défensive. *'Un conquérant est toujours ami de la paix.'* (Bonaparte). En effet, il voudrait faire son entrée dans nos moyes sans opposition. Pour l'en empêcher, il faut choisir le conflit. C'est le joueur le plus faible, celui qui doit se défendre, qui doit toujours être armé pour ne pas être surpris. Celui qui est prêt le premier prend l'offensive, celui qui est prêt le dernier peut seulement compenser, grâce aux avantages de la défensive. (livre VI, ch.V, pp.415 à 416)

### ***Chapitre VI : étendue des moyens de la défense***

La défense possède un avantage dans l'utilisation des phénomènes qui déterminent le succès tactique aussi bien que stratégique, à savoir l'avantage du terrain (coins, côtés,...), la surprise, l'attaque de plusieurs côtés, l'appui des pierres en place et l'emploi de grandes forces psychologiques.

L'influence des pierres et des murs sur les combats est loin d'être insignifiante. Si ces pierres commencent à prendre part à la lutte, on comprend qu'il s'agit d'une force importante. (livre VI, ch.VI, pp.417 à 423)

### ***Chapitre VII : action réciproque de l'attaque et de la défense***

L'attaque a pour but la prise de possession d'un territoire ; la défense a pour objectif le combat afin de parer cette prise de possession : parer et combattre n'étant qu'une seule et même chose. (livre VI, ch.VII, pp.424 et 425)

### ***Chapitre VIII : méthodes de résistance***

Le concept de défense est la parade, cette parade suppose une attente qui est la caractéristique principale de la défense et son principal avantage. L'attente est un état relatif en ce qui concerne l'espace et le temps. La défense d'un territoire se borne à attendre l'attaque de ce territoire. La défense a deux parties hétérogènes, celle de l'attente et celle de l'action. Un acte de défense ne sera pas formé, en ce qui concerne le temps, de deux moitiés: l'attente et

la pure action, mais d'une alternance de ces deux états où l'attente court comme un fil continu à travers l'action défensive entière. L'attente et la réaction sont donc deux parties essentielles de la défense. Il ne faut pas dissocier la défense de la contre-attaque, ni considérer l'action de repousser l'adversaire comme la seule partie nécessaire de la défense. Enfin, il ne faut pas considérer l'action poussée plus loin, atteignant le domaine de l'attaque stratégique réelle, comme quelque chose d'étranger à la défense. Au fond de toute défense doit se trouver l'idée d'une rétorsion. Si nous prenons un ensemble de pierres disposées pour la défense, celle-ci pourrait se dérouler de la manière suivante :

- 1 un état d'attente durant lequel la défense se contente de maintenir ce qu'elle possède ;
- 2 ensuite, l'attaque de l'adversaire :
  - soit, par le biais de pierres déjà placées sur le Go-ban,
  - soit, à l'aide de pierres adverses proches de notre territoire,
  - soit, par le voisinage direct de nos moyo,
  - soit, par des pierres placées à l'intérieur de nos territoires.

Dans les quatre cas, la défense bénéficie du terrain. Notons cependant que l'efficacité s'accroît avec chaque nouveau type de défense, ainsi qu'avec l'attente.

L'action de résistance n'est pas affaiblie avec chaque nouvelle forme, mais simplement retardée. Une défense plus forte est possible sur une position plus forte et convenablement retranchée. À chaque nouveau stade, la défense accroît sa puissance et le contre-coup qu'il portera, mais les sacrifices qui les rend possibles augmentent dans la même proportion. Si le joueur attend l'adversaire sur son propre territoire, celui-ci sera envahi par l'adversaire et quelques sacrifices seront consentis. Si le joueur avait attaqué, ces désavantages seraient retombés sur l'adversaire. Si nous laissons au joueur adverse le choix du moment, il se peut qu'il s'attarde à consolider son propre territoire, et le temps que nous concède son irrésolution nous est ainsi remboursé. Le défenseur cherche à se renforcer dans le moment présent aux dépens de l'avenir. (livre VI, ch. VIII, pp.426 à 439)

### **Chapitre IX : La bataille défensive**

Tableau d'une bataille défensive :

- 1 aménager son terrain,
- 2 mettre des obstacles vis-à-vis de l'adversaire,
  - a) à l'aide de quelques pierres (petites unités),
  - b) en maintenant d'un quart à un tiers de ces forces loin de la bataille afin d'éviter d'être encerclé,
  - c) en dessinant avec l'ensemble des mouvements tournants plus vastes et plus profonds.
- 3 lorsque l'assaillant a usé la plupart de ses coups sente, contre-attaquer (charges, surprises, mouvements tournants, pression contre le centre de gravité de la bataille,...), ce qui entraîne le retrait général de l'adversaire.

(livre VI, ch. IX, 440 à 444)

## ***Chapitre XII : la position défensive***

C'est le concept de lieu qui prédomine pour une véritable position défensive. Le lieu a une double fonction : d'abord un groupe de pierres placé à cet endroit exerce une certaine influence sur l'ensemble, ensuite le lieu sert à ce groupe de protection et de moyen de renforcement. Bref, il a une fonction stratégique et tactique. A cet égard, il y a lieu de ne pas confondre deux conceptions, celle de tourner une position et celle de la déborder. Le contournement d'une position se rapporte à ses fronts et se fait soit en vue d'une attaque de flanc ou même des arrières, soit pour couper ses lignes de retraite et de communication. L'attaque de flanc ou des arrières est de nature tactique, la coupure des lignes de retraites et de communication est une opération stratégique. Dans ce dernier cas, il s'agit de savoir si la position défensive peut résister et combien de coups il est nécessaire de jouer pour que cette position vive. Si l'assaillant fait avancer sa force principale sur une autre voie tout en poursuivant son objectif, il débordé la position. S'il réalise ce débordement, il rend la position invivable et nous oblige à l'abandonner. En conclusion, de tout ceci, il en résulte quatre nécessités stratégiques pour la position défensive :

1. Qu'elle ne soit pas débordée.
2. Qu'elle présente un avantage pour le défenseur dans la lutte pour les lignes de communications.
3. Que les relations entre les lignes de communications favorisent la forme de l'engagement.
4. Que la configuration générale du terrain soit avantageuse.

*'Car les lignes de communications ont une influence non seulement sur la possibilité ou l'impossibilité de déborder une position, de lui couper les vivres ou non, mais encore sur toute l'évolution de la bataille. Une ligne de retraite oblique facilite à l'assaillant le contournement tactique et paralyse nos propres mouvements tactiques pendant la bataille.'* (p.461)

(livre VI, ch.XII, pp.459 à 463)

## ***Chapitre XXIV : action contre un flanc stratégique***

Dans l'action contre le flanc stratégique, il faut distinguer l'opération dirigée uniquement contre les lignes de communications de celle qui vise la ligne de retraite. Celle qui vise les lignes de communications pose deux conditions indispensables :

- 1 C'est que les pierres employées contre les communications adverses soient si peu nombreuses que leur absence n'ait pas de répercussion sur le front.
- 2 Que le groupe adverse ait atteint le terme de son avance, que les gains éventuellement possibles soient si minimes qu'ils ne présentent plus

aucun intérêt pour lui, ou qu'il soit incapable de nous poursuivre si nous rompons le contact pour éviter l'engagement.

Il faut que la ligne de communication adverse soit si longue que quelques pierres ne suffisent plus à la couvrir et que sa situation l'expose à nos opérations. Elle peut être exposée de deux façons :

- 1 Parce qu'elle n'est pas perpendiculaire au front des groupes adverses.
- 2 Parce qu'elle traverse notre territoire.

En ce qui concerne l'action dirigée contre la ligne de retraite de l'adversaire, il existe deux possibilités: ou on attaque les arrières, soit à partir d'une position prise de flanc, soit par un véritable mouvement tournant; ou on divise ses forces, une partie servant à menacer les arrières adverses par une position d'enveloppement, l'autre à menacer son front. Trois raisons peuvent justifier la division de ses forces :

- 1 la division initiale des pierres, qui rend ce mode d'action nécessaire ;
- 2 une supériorité physique et morale, qui permet de recourir aux grands moyens ;
- 3 le manque de dynamisme de l'adversaire dès qu'il est en bout de course.

(livre VI, ch. XXIV, pp.528 à 538)

## **Livre VII : l'attaque**

### ***Chapitre I : rapports de l'attaque et de la défense***

*'Quand deux concepts forment une opposition logique vraie, à savoir quand l'un est le complément de l'autre, chacun d'eux est alors fondamentalement impliqué par l'autre.'*  
(p.605)

### ***Chapitre II : nature de l'attaque stratégique***

L'attaque n'est pas un tout homogène, mais est constamment mêlée à la défense. Elle ne peut être poursuivie sans interruption et elle doit également défendre ses lignes de communication à l'arrière. Dès lors, dans toute attaque il ne faut pas perdre de vue la défense qui en est une composante nécessaire, si nous voulons avoir une vue claire des mécomptes auxquels elle est sujette, et nous y préparer. Comme l'attaque n'a qu'un principe actif, son élément défensif n'étant qu'un poids mort, elle ne présente pas de formes aussi variées que la défense. Le moyen d'une attaque, en règle générale, ne consiste qu'en une force aidée éventuellement de l'influence des murs qui se trouvent dans le voisinage du *'théâtre des opérations'*. (livre VII, ch.II, pp.607 à 609)

### ***Chapitre III : sur les objets de l'attaque stratégique***

L'écrasement de l'adversaire est la fin de la partie, et la destruction de ses groupes en est le moyen, dans l'attaque comme dans la défense. Par la destruction des forces adverses, la défense conduit à l'attaque, et l'attaque à la conquête du territoire. Le territoire est donc l'objet de l'attaque. On peut concevoir l'objet de l'attaque stratégique avec un nombre infini de degrés, depuis la conquête du Go-ban jusqu'à celle du point le plus insignifiant. Dès que cet objet est atteint et que l'attaque cesse, la défense commence. (livre VII, ch.I,II et III, pp.605 à 610)

### ***Chapitre IV : force décroissante de l'attaque***

L'affaiblissement de la puissance absolue provient :

- 1 de l'objectif de l'attaque, l'occupation du territoire adverse ;
- 2 de la nécessité qui s'impose aux attaquants d'occuper les arrières du territoire pour protéger leurs lignes de communication et leur survie ;
- 3 des pertes au combat ;
- 4 de la distance des divers groupes et terrains amis ;
- 5 des sièges et blocus d'un moyo ;
- 6 du manque de libertés.

L'affaiblissement de l'attaque peut être en partie ou tout à fait compensé par l'affaiblissement de la défense. (livre VII, ch.IV, p.611)

### ***Chapitre V : le point culminant de l'attaque***

Le succès dans l'attaque est le résultat d'une supériorité réelle '*Comme le but de l'attaque est de s'emparer du territoire ennemi, il en découle que l'avance doit continuer jusqu'à ce que la supériorité soit épuisée.*'(p.212)

### ***Chapitre VI : anéantissement des forces adverses***

Le seul moyen de destruction des forces adverses est l'engagement, directement ou indirectement, grâce à une combinaison d'actions. La prise d'un territoire ou d'un groupe est déjà en soi une destruction de forces adverses, et peut conduire à une destruction plus grande encore; elle devient donc aussi un moyen indirect. L'occupation d'une bande de territoire non défendue, en dehors de sa valeur comme objet directement atteint, peut aussi compter comme destruction des forces ennemies. (livre VII, ch.VI, p.213)

### ***Chapitre VII : la bataille offensive***

La caractéristique principale de la bataille offensive est la manoeuvre pour déborder ou envelopper, et par conséquent pour prendre du même coup l'initiative. La plupart des défenses sont de pauvres expédients; presque tous les défenseurs se trouvent en position d'attente et craignent le pire s'ils rencontrent l'attaque, ce qui fait que très souvent l'assaillant bénéficie d'une prépondérance morale et physique. De plus, comme le front est souvent large, l'assaillant peut l'attaquer à l'endroit le plus favorable, et même s'il ne bénéficie pas d'une supériorité numérique dans l'ensemble, il en bénéficiera au niveau local. (livre VII, ch.VII, pp.614 et 615)

### ***Chapitre VIII : le passage d'un mur***

Ce n'est que si le défenseur commet l'erreur de faire reposer tout son salut sur la défense d'un mur, et s'expose au risque, si le mur est forcé, de tomber dans de grandes difficultés et dans une sorte de catastrophe, que la défense d'un mur peut être considérée comme une forme de résistance favorable à l'attaque.

### ***Chapitre IX : attaque des positions défensives***

'Attaquer un adversaire résolu sur une bonne position est une chose dangereuse.' Si l'assaillant voit qu'il peut poursuivre son objectif sans devoir attaquer les positions défensives, les attaquer serait une faute; s'il ne peut pas poursuivre son objectif, la question se pose de savoir s'il ne peut pas manoeuvrer pour en chasser l'adversaire de flanc. (livre VII, ch.IX, p.619)

### ***Chapitre X : attaque des camps retranchés***

Un retranchement bien conçu doit en règle générale être considéré comme un point imprenable. C'est seulement si les retranchements ont été levés en hâte et non achevés, ou si le territoire tout entier n'est guère qu'un schéma de ce qu'il devrait être, que son attaque peut être recommandable, et même devenir la voie d'une victoire facile sur l'adversaire. (livre VII, ch.X, pp.620 et 621)

### ***Chapitre XI : attaque d'une chaîne de pierres***

L'attaque d'une ligne de front importante varie selon qu'il s'agit d'un engagement subordonné ou d'une bataille principale. Dans le premier cas, elle doit être considérée comme un mal inévitable, car toutes les circonstances sont contraires à l'attaquant. Dans le second cas, les avantages sont du côté de l'attaquant car il ferme du même coup la route vers le centre. Pour mener ce genre d'attaque, il faut :

- 1 Profiter des percées intermédiaires rester vierges de la présence défensive, mais en prenant bien garde que les ouvertures vers l'extérieur ne soient ensuite bloquées au dernier moment par l'adversaire, car, dans ce cas, l'adversaire n'est plus exagérément étiré et n'ignore plus quelle route devra emprunter l'assaillant.
- 2 Craindre également les pierres ou les groupes adverses avancés en avant de la ligne de front.

Dès lors, face à une ligne de pierres, on doit attaquer sur un front élargi et non divisé. Contre une ligne de défense très étirée, l'attaque se fait avec des forces concentrées, en perçant les lignes adverses et en rejetant ses ailes de côté, plutôt qu'en débordant les forces de façon à les couper. Une avance rapide et continue sur la principale ligne de retraite de l'adversaire est l'entreprise naturelle de l'assaillant. Face à une formation adverse plus ou moins concentrée, on visera à couper la formation du reste à l'aide de mouvements enveloppants.

Pour les lignes en cordon, elles donnent à l'assaillant un réel avantage, car leur longueur excessive a toujours pour caractéristique d'être facilement percée. (livre VII, ch.XI et XII, pp.622 à 625)

### ***Chapitre XIII : la manoeuvre***

La manoeuvre dépend surtout de l'énergie et de la volonté, de l'obéissance à l'objectif qu'on s'est fixé. *'Il y a dans le concept de manoeuvre une efficacité qui ne provient que des fautes que l'ennemi est amené à commettre.'* C'est un jeu de forces égales, on l'on cherche à produire une occasion favorable de réussite et à se servir ensuite de cette réussite comme d'une supériorité sur l'adversaire. Les intérêts que l'on doit considérer dans ce cadre sont surtout:

- 1 les libertés que l'on cherche à soustraire à l'adversaire ou à restreindre ;
- 2 la jonction avec d'autres groupes ;
- 3 la menace sur d'autres communications avec l'intérieur du territoire ou avec d'autres groupes ou pierres ;
- 4 la menace sur la retraite ;
- 5 l'attaque de points critiques avec des forces supérieures.

Le résultat d'une manoeuvre réussie est alors, un morceau de terrain, des libertés, etc.

Dans la manoeuvre stratégique, deux oppositions se présentent :

- 1 le débordement de l'adversaire et l'opération sur les lignes intérieures. Le débordement de flanc est lié à l'attaque, tandis que l'opération sur les lignes intérieures est liée à la défense ;
- 2 la concentration des forces et leur dispersion en postes nombreux. La force la plus faible doit se tenir plus concentrée, tandis que la force la plus grosse peut se permettre de se répartir sur plusieurs postes, et se

procurer ainsi une position stratégique convenable et la liberté d'action.

(livre VII, ch.XIII, pp.626 à 628)

### ***Chapitre XX : la diversion***

On entend par diversion une attaque en territoire adverse qui attire les forces loin du point principal. La diversion doit toujours avoir un objectif d'attaque, car c'est seulement la valeur de cet objectif qui incitera l'adversaire à y répondre. Ces objectifs d'attaque peuvent être d'importants groupes de pierres, des territoires, des points critiques, des coupures entre les pierres adverses, etc.

La condition principale est qu'elle doit forcer l'adversaire à jouer davantage de pierres que nous lors de la diversion, sinon elle deviendrait une attaque secondaire sans aucun bénéfice, à moins que celle-ci n'apporte des bouleversements dans la situation antérieure et par là-même beaucoup de fruits.

Si l'assaillant crée une diversion, il doit s'assurer que celle-ci sera plus payante que celle que l'adversaire pourrait créer pour contre-balancer la première diversion.

Une diversion diminue d'autant que les pierres jouées augmentent, et plus elle est importante, plus doivent être décisive les autres circonstances qui favorisent une diversion. Ces circonstances sont :

- 1 les forces dont l'assaillant dispose en vue d'une diversion sans affaiblir son attaque principale ;
- 2 les points tenus par le défenseur, d'importance vitale pour lui et qu'une diversion peut menacer ;
- 3 un terrain qui peut être très important pour la suite de la partie.

Notons que toute diversion entraîne des combats dans un secteur où il n'y en aurait pas eu sans elle. Elle fera donc toujours lever quelques forces adverses qui seraient, sinon, restées inactives. Les diversions ne sont qu'un moyen de mettre les masses stagnantes en mouvement.

Si les forces employées ne sont pas tout à fait insignifiantes et si la retraite se réduit à certains points, un groupe auquel les pierres pourront se rallier est une condition essentielle. (livre VII, ch.XX, pp.653 à 655)

### ***Chapitre XXII : le point culminant de la victoire***

Il existe très souvent un point culminant de la victoire. Comme toute diminution de puissance d'un côté doit être considérée comme une augmentation de l'autre, il s'ensuit évidemment que le double courant du flux et du reflux se produit aussi bien quand les groupes avancent que lorsqu'ils se retirent.

Lorsqu'un joueur avance, les causes les plus importantes de l'accroissement de puissance sont :

- 1 les pertes subies par le défenseur, car ses pertes sont ordinairement supérieures à celles de l'assaillant ;
- 2 les pertes subies par le défenseur en libertés ou en territoires, que l'assaillant ne partage nullement avec lui ;
- 3 que l'attaquant qui avance gagne une partie des ressources adverses et acquiert l'avantage de vivre aux dépens de l'adversaire ;
- 4 la perte par l'adversaire de son organisation intérieure et du fonctionnement régulier de toutes ses parties ;
- 5 que l'adversaire perde une partie de ses bases de vie, tandis que l'attaquant en gagne de nouvelles ;
- 6 enfin, le découragement de l'adversaire qui voit ses pierres ou ses moyo lui tomber des mains en quelque mesure.

Les causes de l'affaiblissement sont :

- 1 que l'attaquant est obligé d'assiéger les territoires adverses, de les bloquer ou de les surveiller; ou que le défenseur, ait regroupé ses pierres sur son territoire principal au cours de la retraite ;
- 2 que la nature du *'théâtre des opérations'* se transforme dès que l'assaillant pénètre en territoire adverse ;
- 3 que l'attaquant se déplace loin de ses ressources de vie, tandis que l'adversaire se rapproche des siennes ;
- 4 que le danger qui menace un groupe amène d'autres groupes à lui venir en aide ;
- 5 enfin, les efforts plus grands de l'adversaire par suite du danger accru ; d'autre part, un relâchement dans l'effort du joueur victorieux.

La prépondérance dont l'attaquant dispose ou qu'il acquiert est seulement le moyen et non l'objet, et doit donc être risquée pour atteindre celui-ci. Mais il est indispensable de savoir jusqu'où elle peut aller, pour ne pas dépasser ce point, et faire mûrir des revers au lieu de nouveaux avantages. Le point où l'attaque se transforme en défense est donc la fin naturelle de tout plan de campagne particulier. Dépasser ce point, c'est plus qu'une dépense de force inutile, c'est une dépense ruineuse qui entraîne des réactions. (livre VII, ch.XXII, pp.657 à 666)

## **SUN TZU ou l'art du Go**

Bien qu'il soit connu en Occident sous son nom japonais, le Go est en fait d'origine chinoise. Il est demeuré le jeu favori des généraux, des politiciens et des lettrés depuis la vieille dynastie des Hans (206 av. J.C. à l'an 8 ap. J.C.) jusqu'à l'époque contemporaine. On peut affirmer en toute sûreté qu'il

existe historiquement une interaction considérable entre la stratégie du Go et celle des guerres en Chine<sup>71</sup>.

Cette interaction est d'autant plus vraisemblable qu'il semblerait que les théories du plus grand stratège chinois, Sun Tzu, soient directement inspirées de la pratique du jeu de Go.<sup>72</sup> C'est ce que nous allons tenter de vérifier dans ce paragraphe.

La doctrine de Sun Tzu sur l'Art de la Guerre constitue le plus ancien des traités connus sur ce sujet. Elle pourrait être désignée comme la quintessence de la sagesse sur la conduite de la guerre. Son auteur, Sun Tzu, semble avoir vécu au cours du IV<sup>e</sup> siècle av. J.C. Son oeuvre reste une excellente introduction à la polémologie.

La doctrine du maître chinois était fort prisée par les écoles militaires nipponnes et par les samourais (qui formèrent à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle le noyau des futurs grands dirigeants japonais)<sup>73</sup>.

Si la stratégie de Sun Tzu et celle des samourais se révèlent être le produit d'une même tradition ayant puisé amplement aux sources du Go, il semble intéressant d'utiliser ce dernier comme modèle analogique de la stratégie commerciale japonaise plutôt que toute structure purement théorique élaborée par un quelconque spécialiste occidental des sciences commerciales.

Sun Tzu croyait que le stratège habile doit être capable de soumettre l'armée ennemie sans engagement militaire, de prendre les villes sans les assiéger et de renverser un État sans ensanglanter les épées. Bref, il avait à l'égard des combats la même optique que le joueur de Go qui évite le plus possible les contacts et dont le suprême plaisir est de prendre un groupe ou un territoire adverse sans avoir mené de pénibles '*combats de rue*'. La qualité d'une partie est souvent évaluée d'après le nombre restreint de prisonniers.

La guerre n'était pas pour Sun Tzu synonyme de massacre et de destruction; prendre tout intact, le plus intact possible, était l'objectif véritable de la stratégie<sup>74</sup>.

Sun Tzu savait fort bien que le combat implique beaucoup plus que le choc des armées. '*Le nombre à lui seul*', dit-il, '*ne donne nullement l'avantage*'. Il considérait, tout comme le joueur de Go, le facteur moral et intellectuel ainsi que les circonstances de la guerre comme plus importants que l'élément matériel et il recommandait bien de ne pas se fier à la seule puissance militaire (le nombre de pierres seul ne suffit pas).

Enfin, la condition préalable à la victoire était pour lui de '*mener dans le camp de l'ennemi des préparatifs adéquats de façon que le résultat soit dé-*

---

<sup>71</sup>) Sur le rôle du Go en Chine, voir Herbert A. Giles - « Wei-ch'i, or the Chinese Game of War. » in *Temple Bar*, 49.194 (1877), pp. 45 à 57 ; le *T'ang T'ai-tsung Li Wei-kung wen-tui* (dialogues entre l'empereur T'ai-tsung des T'ang et le duc Li de Wei (Li Ching)), qui est l'un des Ch'i Shu (c-à-d l'un des Sept Livres rassemblant un ensemble d'opinions sur la doctrine militaire dont le texte de Sun Tzu parle du Wei-ch'i dans un contexte militaire ; Tso Tsung-t'ang qui était un célèbre général de la dynastie Ch'ing, disputait quotidiennement deux parties de Go.

<sup>72</sup>) SUN TZU, op.cit.

<sup>73</sup>) SUN TZU, op.cit. et le chapitre II de la première partie du présent ouvrage.

<sup>74</sup>) SUN TZU, op.cit.

*cidé d'avance*', comme le joueur de Go envoie l'une ou l'autre pierre en reconnaissance avant de tenter d'envahir un '*moyo*' adverse<sup>75</sup>.

Lorsqu'il parle de coopération réciproque entre les éléments de l'armée, il déclare que les peuples du Wu et du Yueh, s'ils se trouvaient ensemble à bord du même navire ballotté par les flots, coopéreraient tout en étant ennemis, '*exactement comme la main droite collabore avec la gauche*'.

Tout antagoniste n'est pas à ses yeux irrémédiable, et on peut même envisager les ennemis d'hier comme les collaborateurs de demain. Ce même esprit règne également entre joueurs de Go. Deux joueurs, lors d'une partie, coopèrent plus qu'ils ne s'opposent. Ils créent ensemble le tableau le plus parfait possible, sans qu'il soit jamais question d'abattre l'adversaire.

Il est intéressant de comparer à cet égard l'esprit d'antagonisme qui règne chez les joueurs occidentaux par rapport à cette recherche d'harmonie chère aux Asiatiques, pour qui le plus petit écart dans le score final est révélateur de la finesse du jeu.

Nous sommes loin de l'esprit de boucherie qui anima les généraux européens durant la première guerre mondiale.

Les doctrines stratégiques et tactiques exposées dans l'Art de la Guerre sont basées sur la ruse, sur la création d'apparences trompeuses pour mystifier et abuser l'ennemi, sur l'avance par voies détournées, sur la faculté d'adaptation instantanée à la situation de l'adversaire, sur la manoeuvre souple et coordonnée d'éléments de combat distincts et sur la rapide concentration vers les points faibles. Il s'agit des mêmes techniques mises en pratique par le joueur de Go.

À l'époque de Sun Tzu, les batailles étaient devenues des opérations dirigées. Certains éléments des nouvelles armées, capables de mouvements coordonnés déclenchés suivant des plans détaillés, obéissaient à des signaux conventionnels. La science de la tactique était née.

*'L'ennemi, attaqué par la force 'Cheng' (orthodoxe), était défait par la ou les forces 'Ch'i' (non orthodoxe, unique, rare, merveilleux). Le processus habituel était une tentative de la force 'Cheng' pour contenir et fixer l'ennemi pendant que les groupes 'Ch'i' l'attaquaient sur ses arrières et en profondeur sur ses ailes. La diversion revêtait une importance considérable et les transmissions de l'adversaire devenaient un objectif primordial.'*<sup>76</sup>

Cette description ressemble étrangement aux tactiques utilisées par les joueurs de Go pour attaquer les moyos adverses.

Pour Sun Tzu, les retraites ont pour but d'attirer l'ennemi afin de le déséquilibrer et créer ainsi une situation favorable à une contre-attaque décisive. Elles sont, paradoxalement, offensives. Tout l'art de la guerre est, pour lui, basé sur la duperie. Un général qualifié doit dominer les arts complémentaires de la simulation et de la dissimulation: tout en générant des apparences destinées à égarer et à abuser l'ennemi, il doit dissimuler ses véritables dispositions et son but final. Son premier objectif est l'esprit du chef adverse; les conditions de la victoire sont le fruit de son imagination. Sun Tzu comprend que, préalablement à toute bataille, il est indispensable d'attaquer l'esprit de l'ennemi.

<sup>(75)</sup> *Moyo* signifie en terme de Go « territoire potentiel », c'est-à-dire un ensemble d'intersections délimitées par des pierres éparses d'une même couleur.

<sup>(76)</sup> SUN TZU, op.cit.

Il apprécie par-dessus tout la liberté d'action et exècre les situations statiques. Pour lui, les sièges sont des gaspillages de vies humaines et de temps qui impliquent l'abdication de l'initiative.

Il affirme qu'avant de livrer bataille, un général doit provoquer la dispersion des forces adverses (en Go, on dirait séparer les pierres ennemies). *'L'ennemi qui, ensuite, tente de défendre partout, est faible partout. Aux points choisis, ses formations clairsemées seront à la merci d'un coup de main en masse.'*<sup>77</sup>

Afin de mettre en lumière les correspondances entre la doctrine de Sun Tzu et la stratégie en Go, cette section a pour objectif de rechercher dans chaque chapitre de l'Art de la Guerre les éventuelles analogies ou contradictions. A cette fin, chaque interprétation ou commentaire sera suivi des numéros de chapitre et de paragraphe auquel il se rapporte. Ces numéros sont ceux repris dans la traduction française.<sup>78</sup>

## Chapitre I : Supputations préliminaires

Avant de s'engager dans la guerre, il est nécessaire d'évaluer les cinq facteurs suivants :

1. l'influence morale (Tao ou voie droite. Ceci se rapporte à la moralité du gouvernement. Si le souverain gouverne avec justice, bonté et équité, il suit le droit chemin, et ainsi exerce un degré supérieur d'influence morale. En Go, le souverain est le maître du jeu, c-à-d le joueur. Si celui-ci mène ses parties avec intelligence, sans compter sur une erreur de son adversaire en jouant des coups abusifs, il aura davantage de chance de progresser dans cet art),
2. les conditions atmosphériques (il s'agira essentiellement en Go du jeu réciproque des forces en présence),
3. les conditions topographiques (*'Par terrain j'entends les distances, la facilité ou la difficulté de les parcourir, le caractère vaste ou resserré du terrain et les chances de vie ou de mort qu'il offre.'*) Mei Yao Ch'en commente ce passage en affirmant qu'il est primordial de connaître à l'avance les caractéristiques du terrain. Sachant où le terrain se resserre et où il s'élargit, on pourra calculer l'ampleur des effectifs à engager. Connaissant le terrain de la vie et de la mort on sait à quel moment concentrer ou diviser ses forces,
4. le commandement (*'j'entends les qualités de sagesse, d'équité, d'humanité, de courage et de sévérité du général'*),
5. la doctrine (*'Par doctrine j'entends l'organisation, l'autorité, la promotion des officiers au rang qu'il convient, la police des voies d'approvisionnement et le soin de pourvoir aux besoins essentiels de l'armée'*). En Go, il s'agira de l'organisation d'ensemble, de l'emplacement des pierres au bon endroit, de la conservation des voies extérieures pour conserver suffisamment de libertés, et du maintien des possibilités pour faire au moins deux vrais yeux). (ch.I,1 à 8)

---

<sup>77</sup>) SUN TZU, op.cit.

<sup>78</sup>) SUN TZU, op.cit.

Il est également nécessaire de comparer entre les deux camps les éléments suivants, afin de prévoir de quel côté sera la victoire :

1. l'influence morale la plus grande (le joueur qui n'escompte pas une erreur de l'adversaire),
2. le commandant en chef le plus compétent (le joueur le mieux classé),
3. l'avantage des conditions météorologiques (les avantages donnés au départ, la solidité des connections en présence),
4. l'avantage du terrain (le meilleur départ dans le fuseki, les forces en présence),
5. les règlements les mieux respectés et les instructions les mieux exécutées (connaissance entre autres des josekis),
6. les officiers et les hommes les mieux entraînés (les connections et l'emplacement judicieux des pierres, la force que celles-ci exercent),
7. le souverain qui attribue les récompenses et les sanctions avec le plus de discernement (les consolidations et la réflexion en cas de prise). (ch.I, 11 à 15)

Tenant compte des avantages révélés par cette comparaison, le joueur doit créer des situations qui contribueront à leur réalisation, c-à-d qu'il doit agir promptement selon ce qui est avantageux et ainsi être maître de l'équilibre. Bref, conserver le Sente<sup>79</sup>. (ch.I, 16)

*'Tout l'art de la guerre est basé sur la duperie.'* Non pas en dupant son adversaire par des coups abusifs, mais en ne lui faisant pas connaître ses intentions, ses plans. Mieux, en lui faisant croire qu'on a établi d'autres plans que ceux envisagés. En parsemant, en somme, le Go-ban de pierres selon une logique interne trompeuse pour l'adversaire. Ainsi, il arrive que des pierres semblent placées en vue de l'invasion d'un moyo<sup>80</sup> adverse, alors qu'elles sont mises là pour créer, derrière elles, une zone d'influence. (ch.I, 17)

*'C'est pourquoi, lorsque vous êtes capable, feignez l'incapacité; actif, la passivité.'* (ch.I, 18)

*'Appâtez l'ennemi pour le prendre au piège; simulez le désordre et frappez-le.'* Par exemple, sacrifiez une ou deux pierres pour conserver ou conquérir du territoire. (ch.I, 20)

Lorsqu'il concentre des pierres, préparez-vous à lutter contre lui; là où il est fort, évitez-le afin de conserver le Sente<sup>81</sup>. (ch.I, 21)

*'Faites semblant de vous trouver en état d'infériorité et encouragez-le à l'arrogance.'* Bien qu'applicable au jeu de Go, cet aspect relève essentiellement de la psychologie. Il vise à tromper l'adversaire. (ch.I, 23)

Tenez-le sur la brèche et harassez-le, afin de conserver toujours le Sente. À cette fin, construisez des murs, occupez les coins, liez vos groupes, maintenez vos connections, constituez des groupes solides au sein des moyos adverses, repérez les points faibles et les points critiques, effectuez des sorties

<sup>(79)</sup> conserver le Sente signifie conserver l'initiative.

<sup>(80)</sup> Moyo = territoire potentiel, seulement esquissé.

<sup>(81)</sup> le Sente = l'initiative (le trait aux échecs).

répétées, perturbez le territoire adverse. *'Lorsqu'il viendra au secours de la droite, attaquez la gauche; lorsqu'il viendra au secours de la gauche, attaquez la droite; essoufflez-le en le faisant courir constamment de tous les côtés... Maintenant, si vous rejetez cette stratégie victorieuse et si vous décidez, à la place, de tout risquer en une seule bataille, lorsque vous le regretterez, il sera trop tard'* (T'ien Fang, l'un des officiers d'état-major de Yuan Shao) (ch.I, 24)

*'Lorsqu'il est uni, divisez-le.'* Ceci est probablement le principe le plus proche du Go. (ch.I, 25)

*'Attaquez là où il n'est pas prêt.'* A moins que ce ne soit ce principe...(ch.I, 26)

*'Adaptez-vous aux changements de circonstances et inventez des expédients.'* (Mei Yao Ch'en) (ch.I, 27)

*'En se livrant à de nombreux calculs, on peut gagner; si l'on en fait trop peu, la victoire est impossible. Comme il diminue ses chances celui qui n'en fait aucun. Grâce à des calculs, j'examine la situation et l'issue devient évidente'* Ce texte aurait pu figurer tel quel dans un ouvrage consacré au Go... (ch.I, 28)

## Chapitre II : La conduite de la guerre

Lorsque vos armes auront perdu leur tranchant, que votre ardeur sera éteinte, que vos forces seront épuisées, et que votre initiative sera réduite à rien, votre adversaire profitera de votre détresse pour agir et vous ne serez plus en mesure de dresser des plans adéquats pour l'avenir. (ch.II, 5)

*'Si donc nous avons déjà entendu parler de précipitations malencontreuses dans la guerre, nous n'avons pas encore vu d'opération habile qui traînât en longueur'*. Une attaque peut manquer d'ingéniosité, mais il faut absolument qu'elle soit menée avec la vitesse de l'éclair. On peut également renvoyer, à cet égard, au chapitre 'de l'attaque' dans Clausewitz. (ch.II, 6)

*'Il ne s'est jamais vu qu'une guerre prolongée profita à aucun pays'* Pour le joueur de Go, ce n'est bien entendu pas le temps de réflexion qui est mis en cause, mais bien la vivacité ou l'opportunité de ses actions. (ch.II, 7)

Lors d'une attaque, on veillera *'à nourrir'* ces groupes par des libertés prises en territoire ennemi, et non par des libertés déjà acquises, car une liberté prise à l'ennemi équivaut à une dizaine des siennes, dans la mesure où il faudra consolider celle-ci et la relier au groupe d'attaque, en plaçant des pierres dans son propre territoire. (ch.II, 15)

Si l'on massacre des pierres ennemies, c'est uniquement par obligation, lorsqu'on est poussé à bout. (ch.II, 16)

*'On pille l'ennemi parce que l'on convoite la richesse.'* Ce qui est essentiel, ce n'est pas le massacre des pierres adverses, mais seulement le territoire. Chang Yu ajoute même: *'Ce que l'État veut, c'est seulement la terre'*. (Ch.II, 17 à 21)

### Chapitre III : La stratégie offensive

La meilleure politique, c'est de prendre le territoire adverse intact; anéantir celui-ci n'est qu'un pis-aller. Li Ch'uan ajoute: '*N'encouragez pas le meurtre.*' (ch.III, 1)

Capturer le groupe adverse vaut mieux que de le détruire. (ch.III, 2)

'*remporter cent victoires en cent batailles n'est pas le comble du savoir-faire.*' Gagnez de nombreux '*combats de rue*<sup>82</sup>, prendre beaucoup de prisonniers ne reflètent pas le bon joueur. (ch.III, 3)

'*Ce qui, donc, est de la plus haute importance dans la guerre, c'est de s'attaquer à la stratégie de l'ennemi.*' Celui qui excelle à résoudre les difficultés les aborde avant qu'elles ne surgissent. Celui qui excelle à vaincre ses adversaires triomphe avant que les menaces de ceux-ci ne se concrétisent. Attaquez-vous aux plans dès leur principe. (ch.III, 4)

Le mieux, ensuite, c'est de lui couper ses voies de sortie, de séparer ses groupes, d'empêcher la jonction des forces ennemies. (ch.III, 5)

'*À défaut, le mieux est d'attaquer son armée.*' Quand il n'y a plus moyen d'isoler les groupes adverses, alors seulement on s'attaque aux territoires adverses pour les rogner. Il faut, dans ce cas, s'assurer d'abord de ses propres connections afin de remporter la victoire. (ch.III, 6)

N'attaquez les territoires adverses que lorsqu'il n'y a pas d'autre solution. (ch.III, 7)

La préparation d'une attaque doit être minutieuse. On évitera le plus longtemps possible les contacts. Si on est incapable de contenir son impatience et qu'on agglomère ses pierres aux abords du mur adverse comme un essaim d'abeilles, un tiers de celles-ci seront tuées sans que le moyo adverse ne soit pris, au contraire, on l'aura aidé à consolider son territoire. C'est l'erreur commise par la plupart des débutants. (ch.III, 8 et 9)

Les meilleurs joueurs soumettent les groupes adverses sans combat. Ils prennent les moyos sans donner l'assaut et renversent un territoire sans opérations prolongées. Quand on masse ses pierres et qu'on encercle l'ennemi, celui-ci est décidé à combattre jusqu'à la mort. Ceci n'est pas de la stratégie. Il faut laisser croire en une issue par laquelle l'adversaire tentera de s'enfuir. Il suffira ensuite qu'il réalise son erreur pour le capturer. L'art de la stratégie offensive est de prendre intact les groupes adverses. (ch.III, 10 et 11)

'*Lorsque vous possédez la supériorité à dix contre un, encerclez l'ennemi.*' (ch.III, 12)

'*À cinq contre un, attaquez-le.*' Si j'ai cinq fois plus de pierres que mon adversaire, je le tiens en alerte sur ses avants, je le surprends sur ses arrières, je l'ébranle à l'est et je le frappe à l'ouest. (ch.III, 13)

'*À deux contre un, divisez-le.*' Si la supériorité de deux contre un ne suffit pas pour avoir la situation en main, il faut utiliser la force de diversion pour diviser les pierres ennemies. (ch.III, 14)

'*Si vous êtes de force égale, vous pouvez engager le combat.*' (ch.III, 15)

---

<sup>(82)</sup> Les '*combats de rue*' représentent des phases de combats tactiques.

*'Lorsque, numériquement, vous avez le dessous, soyez capable de battre en retraite.'* Si vous êtes en état d'infériorité, il faut éviter temporairement de laisser l'ennemi prendre l'initiative de l'attaque. Par la suite, vous pourrez probablement tirer parti d'un point faible. Je me retire momentanément et je me garde de tout engagement. Inférieur en tous points, je me dérobe, car un petit groupe est une proie facile pour un plus grand. (ch.III, 16 et 17)

La confusion aboutit à la victoire de l'adversaire. Celui qui n'a pas clairement conscience de ses objectifs ne sait pas riposter à l'adversaire. (ch.III, 23)

Il existe cinq cas dans lesquels la victoire est prévisible :

1. celui qui sait quand il faut combattre et quand il ne le faut pas sera victorieux,
2. celui qui sait comment utiliser un groupe important et un groupe restreint sera victorieux,
3. celui dont les groupes sont unis autour d'un objectif commun sera victorieux (les avantages offerts par l'environnement compte moins que l'harmonie des pierres),
4. celui qui est prudent et attend un ennemi qui ne l'est pas sera victorieux (constituer un territoire invincible et attendre le moment où l'adversaire sera vulnérable. Ne pas faire de préparatifs est le plus grand des crimes; être prêt d'avance à toute éventualité est la plus grande des vertus),
5. celui qui est compétent et sait prendre ses responsabilités au moment opportun sera victorieux. (ch.III, 24 à 30)

*'Connaissez l'ennemi et connaissez-vous vous-même; en cent batailles vous ne courrez jamais aucun danger.'* Ce précepte rejoint une sentence taoïste citée dans le chapitre introductif. (ch.III, 31)

*'Quand vous ne connaissez pas l'ennemi mais que vous vous connaissez vous-même, vos chances de victoire ou de défaite sont égales'* (ch.III, 32)

*'Si vous êtes à la fois ignorant de l'ennemi et de vous-même, vous êtes sûr de vous trouver en péril à chaque bataille.'* (ch.III, 33)

## Chapitre IV : dispositions

Les joueurs habiles commencent par se rendre invincibles, puis ils attendent que l'adversaire soit vulnérable. (ch.IV, 1)

*'Notre invincibilité dépend de nous, la vulnérabilité de l'ennemi, de lui.'* (ch.IV, 2)

Ceux qui sont versés dans l'art du Go peuvent se rendre invincibles mais ne peuvent rendre à coup sûr l'adversaire vulnérable.(ch.IV, 3)

*'Il est possible de savoir comment vaincre, mais sans nécessairement vaincre pour autant.'* (ch.IV, 4)

*'L'invincibilité réside dans la défense, les chances de victoire dans l'attaque'. Cette maxime fut longuement reprise par Clausewitz dans son ouvrage De la guerre'. (ch.IV, 5)*

*'On se défend lorsqu'on dispose de moyens suffisants; on attaque lorsqu'on dispose de moyens plus que suffisants'. Cet adage devrait être appliqués par ceux qui reçoivent des pierres de handicap. Ceux qui sont experts dans l'art de préparer la défense estiment essentiel de compter sur la force des obstacles. Ils font en sorte que l'adversaire ne puisse savoir où attaquer. Ceux qui sont experts dans l'art d'attaquer considèrent comme essentiel les avantages de l'influence et de l'environnement. Ils font en sorte que l'adversaire ne puisse savoir où se préparer. Ils déclenchent l'attaque comme un coup de foudre (ch.IV, 6 et 7)*

*'Prévoir une victoire que le premier venu peut prévoir n'est pas le comble de l'habileté'. 'Triompher au combat et être universellement proclamé 'Expert' n'est pas le comble de l'habileté'. Un joueur habile occupe une position qui le met à l'abri de la défaite et il ne perd pas une occasion de se rendre maître de l'ennemi. Il veillera, en matière de planification, de ne faire aucun mouvement inutile et, en matière de stratégie, de ne faire aucun pas en vain. Ainsi sera-t-il victorieux avant même d'avoir cherché le combat, car l'adversaire se sentira voué à la défaite et se battra sans espoir de vaincre. (ch.IV, 8 à 14)*

Ceux qui sont experts dans l'art du Go pratiquent le 'Tao' et respectent les règles. De cette manière, il se rendent invincible. Les éléments de l'art du Go sont: premièrement, l'appréciation de l'espace; deuxièmement, l'estimation des quantités; troisièmement, les calculs; quatrièmement, les comparaisons et, cinquièmement, les chances de victoire. (ch.IV, 15 et 16)

L'appréciation de l'espace est fonction de l'environnement et des influences. *'Les quantités découlent de l'appréciation, les chiffres des quantités les comparaisons des chiffres et la victoire des comparaisons.'* Il faut à la fois étudier les distances et le type de territoire. Avant de jouer une pierre, des études sont effectuées en ce qui concerne le degré de difficulté présenté par le moyo adverse, le chiffre des pierres ennemies et l'état de leurs connexions. Des calculs sont effectués en vue de se rendre compte si l'adversaire peut être attaqué et c'est seulement ensuite qu'il est procédé à la mise en place de pierres. (ch.IV, 17 et 18)

Ainsi une groupe victorieux est semblable à un demi-quintal faisant contrepoids à un grain; un groupe défait est semblable à un grain faisant contrepoids à un demi-quintal. (ch.IV, 19)

C'est grâce à l'art de disposer ses pierres qu'un joueur victorieux est en mesure de les faire combattre avec l'effet des eaux contenues qui, soudain libérées, se précipitent dans un gouffre sans fond. Prenez avantage du défaut de préparation de l'ennemi, attaquez-le au moment où il s'y attend le moins, évitez sa force et frappez son inconsistance et, pas plus qu'à l'eau, nul ne pourra vous résister. (ch.IV, 20)

## Chapitre V : énergie, forces, influence

Aménager un grand nombre de pierres, c'est la même chose que d'en déposer quelques-unes. C'est une question d'organisation et de disposition. (ch.V, 1 et 2)

La possibilité, pour un joueur, de soutenir l'attaque de l'adversaire sans être vaincu est assurée par des opérations de la force '*extraordinaire*' et de la force '*normale*'. La force normale fixe ou distrait l'ennemi; les forces extraordinaires entrent en action en temps et lieu où leur intervention n'est pas prévue. Si l'adversaire subodore une manoeuvre extraordinaire et y riposte de façon à la neutraliser, cette manoeuvre se transforme automatiquement en manoeuvre normale. La force qui affronte l'adversaire, c'est la force normale; celle qui le prend de flanc, c'est la force extraordinaire. Aucun joueur ne peut arracher l'avantage à l'ennemi sans le secours des forces extraordinaires. Il faut faire en sorte que l'adversaire prenne la force normale pour l'extraordinaire et la force extraordinaire pour la normale. En outre, la normale est susceptible de devenir l'extraordinaire et vice versa. (ch.V, 3)

Contre ce qui est le plus inconsistant, lancez ce que vous avez de plus solide. (ch.III, 4)

*'En règle générale, dans la bataille, utilisez la force normale pour engager le combat; utilisez la force extraordinaire pour remporter la victoire.'* Les combinaisons des forces normales et extraordinaires sont illimitées; nul esprit humain ne peut les saisir toutes. (ch.V, 5 à 12)

Frappez vivement et au bon moment. Que votre geste soit calculé. (ch.V, 13 à 16)

*'La bataille paraît confuse, mais il n'y a pas de désordre'. 'La confusion apparente résulte de l'ordre, la lâcheté apparente du courage, la faiblesse apparente de la force.'* L'ordre ou le désordre dépendent de l'organisation, le courage ou la lâcheté des circonstances, la force ou la faiblesse des dispositions. (ch.V, 17 à 19)

Les joueurs qui s'entendent à provoquer une réaction de l'adversaire y réussissent en créant une situation à laquelle celui-ci doit se plier; ils l'attirent par appât d'une prise assurée et, tout en lui faisant miroiter une apparence de profit, ils l'attendent en force. C'est pourquoi un joueur qualifié tire sa victoire de la situation et non de ses pierres. Il choisit les points névralgiques qui permettront à ses pierres de tirer parti de la situation. En ce sens, une partie de Go est une affaire de ruse. Il ne faut que peu de force pour réaliser beaucoup. (ch.V, 20 à 25)

## Chapitre VI : points faibles et points forts

L'entête de ce chapitre est probablement l'un des plus évocateur du jeu de Go.

*'Généralement, celui qui occupe le terrain le premier et attend l'ennemi est en position de force; celui qui arrive sur les lieux plus tard et se précipite au combat est déjà affaibli'* (ch.VI, 1)

Ceux qui sont expert dans l'art du Go font venir l'adversaire dans ses moyos et ne s'y laissent pas amener par lui. (ch.VI, 2)

*'Celui qui est capable de faire venir l'ennemi de son plein gré y parvient en lui offrant quelque avantage. Et celui qui est capable de l'empêcher de venir y parvient en entamant ses forces.'* (ch. VI, 3)

Lorsque l'ennemi est en position de force, sachez l'entamer, lorsqu'il est au repos, le pousser à l'action. Surgissez aux endroits qu'il lui faut atteindre; transportez-vous rapidement là où il ne vous attend pas. Foncez dans le néant, ruez-vous sur les vides, contournez ce qu'il défend, atteignez-le là où il ne vous attend pas. (ch.VI, 4 à 6)

*'Etre assuré de prendre ce que vous attaquez, c'est attaquer un point que l'ennemi ne protège pas. Etre assuré de tenir ce que vous défendez, c'est défendre un point que l'ennemi n'attaque pas.'* (ch.VI, 7)

J'attaque les positions que mon adversaire est obligé de secourir, je bas en retraite quand je suis sûr de ne pouvoir être rejoint. (ch.VI, 8 à 11)

Si vous désirez éviter le combat, détournez votre adversaire de la direction qu'il désire suivre. (ch.VI, 12)

*'Si je suis capable de déterminer les dispositions de l'ennemi tout en dissimulant les miennes, dans ce cas je peux me concentrer et lui doit se disperser. Et si je me concentre alors qu'il se disperse, je peux utiliser la totalité de mes forces pour attaquer une fraction des siennes. J'aurai donc la supériorité numérique.'* (ch.VI, 13)

*'L'ennemi doit ignorer où je compte livrer bataille. Car, s'il l'ignore, il devra se tenir prêt en de multiples points. Et, s'il se tient prêt en de multiples points, les opposants que je trouverai en l'un quelconque de ces points seront peu nombreux.'* (ch.VI, 14)

*'Car, s'il se prépare en premier ligne, son arrière-garde sera faible et, si c'est à l'arrière, ses premiers rangs seront fragiles. S'il se prépare à gauche, sa droite sera vulnérable et, si c'est à droite, sa gauche sera démunie. Et s'il se prépare partout, il sera faible partout.'* Ces deux assertions, à la logique limpide, constituent le fondement des divers combats menés en Go. Il est cependant nécessaire de les distinguer de la stratégie générale, qui veut, qu'en début de partie, on éparpille ses pierres sur l'ensemble du Goban en vue d'un plan d'ensemble. (ch.VI, 15)

*'Qui dispose d'effectifs réduits doit se tenir prêt contre l'ennemi; qui possède des effectifs nombreux pousse l'ennemi à se préparer contre lui.'* (ch.VI, 16)

Même si l'adversaire dispose de beaucoup de pierres, je peux l'empêcher d'attaquer en le poussant à s'affairer d'urgence à ses propres préparatifs, en sorte qu'il n'ait pas le loisir d'établir des plans de combat contre moi. (ch.VI, 19)

*'Percez donc à jour les plans de l'ennemi et vous saurez quelle stratégie sera efficace et laquelle ne le sera pas. Agitez-le et découvrez le schéma général de ses mouvements. Dé-*

*terminez ses dispositions et ainsi assurez-vous du lieu du combat. Eprouvez-le et rendez-vous compte des points sur lesquels il est en force et de ceux où il est déficient.'* (ch.VI, 20 à 24)

*'Le fin du fin, lorsqu'on dispose ses troupes, c'est de ne pas présenter une forme susceptible d'être définie clairement'* et ainsi les esprits les plus sages ne pourront établir de plan contre vous. (ch.VI, 24)

*'C'est d'après les formes que j'établis les plans qui mènent à la victoire.'* (ch.VI, 25)

*'Lorsque j'ai remporté une victoire, je n'utilise pas une seconde fois la même tactique mais, pour répondre aux circonstances, je varie ma manière à l'infini.'* (ch.VI, 26)

*'De même que le flot épouse les accidents du terrain, de même une armée adapte son action à la situation de l'ennemi.'* Elle évite la force et frappe la faiblesse. (ch.VI, 27 et 28)

**'IL N'EXISTE PAS DANS LA GUERRE DE CONDITIONS PERMANENTES.'** Nous rejoignons le concept d'impermanence cher au premier Bouddha. (ch.VI, 29)

## Chapitre VII : manoeuvre

L'art de la manoeuvre consiste à faire d'une voie tortueuse la route la plus directe et à changer la malchance en avantage. (ch.VII, 2)

*'Avancez par des voies détournées et distrayez l'ennemi en l'appâtant. Grâce à ce procédé, il se peut que, parti après lui, vous arriviez avant.'* Il trompe et abuse l'ennemi, afin de l'inciter à la temporisation et à la négligence, puis il avance promptement. (ch.VII, 3)

Celui qui joue toutes ses pierres en vue d'un avantage ne l'obtiendra pas. S'il abandonne ses moyens afin de disputer l'avantage, les pierres seront perdues. Lorsqu'on se bat pour l'avantage, ce doit être pour un point stratégique vital. (ch.VII, 4 à 9)

Le joueur doit se familiariser à fond avec les figures représentées sur le Go-ban<sup>83</sup> de façon à connaître les passages dangereux, les zones d'influence, l'emplacement des groupes vivants et des moyens faibles, ainsi que le tracé exact des lignes de démarcation: c'est à cette condition qu'il ne perdra pas l'avantage du terrain. (ch.VII, 10 et 11)

*'La guerre est fondée sur la tromperie.'* Jouez ailleurs lorsque c'est votre intérêt et créez des changements de situation par des dispersements et des concentrations de forces. En campagne, lors de l'occupation de nouveaux territoires, soyez rapide comme le vent; lorsque vous avancez par petites étapes, majestueux comme la forêt; dans l'incursion et l'érosion, semblable au feu; En défense, inébranlable comme les montagnes. Aussi insondable que les nuages, déplacez-vous d'un endroit du Go-ban à l'autre comme la foudre. (ch.VII, 13)

---

<sup>(83)</sup> Le Go-ban est la surface de jeu sur laquelle se déroule la partie.

Lorsque vous occupez un endroit du Go-ban, répartissez vos pierres. Lorsque vous conquérez un territoire, répartissez vos yeux. Pesez la situation puis agissez. Celui qui connaît l'art de l'avance directe et indirecte sera victorieux. Faites converger en un point l'ensemble de vos pierres. Lorsque les groupes peuvent être unis de cette façon, ils ne peuvent être tués. Finalement, tous les groupes distincts seront disposés en cercle autour de ce point central. C'est pourquoi, si l'adversaire force les murs, il sera confronté à de petits territoires vivants, et à l'est et à l'ouest, au nord et au sud, et ne saura pas lequel attaquer. (ch.VII, 17 à 19)

Celui qui est expert dans l'art de tenir l'adversaire sous sa coupe en conservant le Sente le contrecarre, puis il se porte contre lui. Il le pousse à bout pour l'égarer et le harcèle. Ainsi, il lui fait perdre la foi et toute aptitude à former des plans. (ch.VII, 20)

En début de partie, on se sent plein de fougue, en milieu de partie, le zèle se ralentit et, lors du yosé, les pensées abandonnent le Goban.. C'est pourquoi, en début de partie, évitez les contacts et n'attaquez l'adversaire que lorsqu'il est amolli. Attendez en bon ordre un adversaire désordonné, et dans la sérénité un joueur vociférant. Conservez l'initiative sans la gaspiller dans des échanges présomptueux. N'attaquez pas un adversaire aux pierres bien placées. Lorsque ses pierres sont en position haute, ne l'affrontez pas, et lorsqu'elles sont adossées aux côtés, ne vous opposez pas à lui. Quand il fait semblant de fuir, ne le poursuivez pas. N'attaquez pas ses territoires solides. Ne vous jetez pas goulûment sur les appâts qui vous sont offerts. A un adversaire cerné il faut laisser une issue. Montrez-lui qu'il lui reste une planche de salut et ainsi mettez-lui dans l'esprit qu'il existe une solution autre que la mort. Puis frappez.(VII, 21-33)

## Chapitre VIII : les neuf variables

Il ne faut pas construire des territoires trop près des bords. Aux endroits propices aux communications, connectez vos groupes. Ne vous attardez pas aux endroits vierges. Dans les moyos clos, l'ingéniosité est requise. Lorsque votre groupe de pierres n'est pas encore assuré de vivre, battez-vous.

Il est des voies (des lignes de fuite) à ne pas prendre, des pierres à ne pas frapper, des groupes à ne pas assaillir et des terrains à ne pas disputer. C'est le cas, par exemple, des pierres exposées en guise d'appât, des moyos suffisamment solides et des territoires déjà vivants.

Le joueur doit être sûr de pouvoir dominer la situation à son avantage et selon les circonstances. Il ne doit pas être lié à des automatismes fixes. Il doit évaluer les changements de circonstances opportuns. Il doit tenir compte à la fois des facteurs favorables et défavorables en considérant également les façons dont l'adversaire peut lui nuire s'il agit ainsi. Celui qui se fait craindre de son adversaire y parvient en lui causant du tort. Il l'use en le maintenant constamment sur la brèche et en le poussant à jouer çà et là en lui présentant de prétendus avantages. C'est un principe, en matière de stratégie, de ne pas supposer que l'adversaire n'attaquera pas, mais de compter plutôt sur sa promptitude à lui faire face et de se rendre invincible. (ch.VIII, 1 à 16)

Cinq qualités sont dangereuses chez un joueur :

1. S'il est téméraire, il verra ses groupes tués. En effet, en s'engageant à la légère, il n'apprécie pas ce qui est avantageux et perdra la partie.
2. S'il est lâche, il verra ses groupes capturés. Celui qui place la vie de ses pierres au-dessus de toute chose sera paralysé par l'irrésolution.
3. S'il est emporté, on peut le berner. Un homme impulsif peut être excité à la vengeance et amené à perdre. Celui qui est facilement irritable, agit à la hâte et ne tient pas compte des difficultés. Ce qui est essentiel chez un joueur, c'est la constance.
4. S'il est trop orgueilleux, on peut le calomnier. S'acharnant à défendre sa valeur, il ne prête attention à rien d'autre.
5. S'il a une âme compatissante, on peut le tourmenter. Craignant de perdre un avantage temporaire pour un profit à long terme, il est incapable d'abandonner ceci afin de s'emparer de cela. (ch.VIII, 17 à 24)

## Chapitre IX : marches

En règle générale, lorsque vous occupez une position et que vous affrontez votre adversaire, restez à proximité des coins et des côtés. Dressez vos murs face au centre. (ch.IX, 1)

Battez-vous en descendant vers les côtés. N'attaquez pas en montant vers le centre. Ceci vaut lorsque votre territoire est au centre. (ch.IX, 2 et 3)

Après avoir traversé une ligne ennemie, vous devez vous en éloigner quelque peu. N'affrontez pas l'adversaire au bord des murs. Il est avantageux de connaître les zones d'influence de ceux-ci et d'en tenir compte. Evitez les contacts, n'affrontez pas l'adversaire directement. Répartissez vos pierres aux limites des zones d'influence. (ch.IX, 4 à 9)

Dans les coins, le champ de bataille est en avant et vos arrières assurés. (ch.IX, 10 et 11)

Dans les combats, le nombre seul ne procure aucun avantage. N'attaquez pas en vous reposant exclusivement sur le nombre de pierres. (ch.IX, 45)

Il suffit d'estimer correctement la situation des pierres adverses et de concentrer vos forces pour vous emparer de celles-ci. Celui qui manque de prévoyance et sous-estime son adversaire sera certainement battu par lui. (ch.IX, 46)

## Chapitre X : le terrain

Si j'occupe le premier un terrain, je dois bloquer les accès et attendre l'adversaire. Si c'est l'adversaire qui le premier occupe un tel terrain et bloque les issues, je ne dois pas l'attaquer; s'il ne les bloque pas complètement, je peux le faire. (ch.X, 5)

Lorsqu'on est éloigné d'un adversaire d'une puissance égale à la sienne, il est difficile de le provoquer au combat et il n'y a rien à gagner à l'attaquer sur les positions qu'il s'est choisies. (ch.X, 7)

Il est essentiel, dans les combats, de constituer des groupes solides comme fer de lance de l'avant-garde. (ch.X, 15)

Estimer la situation des pierres adverses et calculer les distances, ainsi que le degré de difficultés du terrain de façon à se rendre maître d'un territoire est primordial. C'est pourquoi lorsque ceux qui ont l'expérience des combats passent à l'action, ils ne commettent pas d'erreur; lorsqu'ils agissent, leurs moyens sont illimités. (ch.X, 17 et 25)

Connaissez l'adversaire, connaissez-vous vous-même, votre victoire ne sera jamais menacée. Connaissez les *joseki*<sup>84</sup>, connaissez les conditions de vie et de mort, votre victoire sera alors totale. (ch.X, 26)

## Chapitre XI : les neuf sortes de terrain

Par rapport à l'usage qu'il permet de faire des pierres, le terrain peut être classé en '*terrain de dispersion, terrain frontière, terrain clef, terrain de communication, terrain de convergence, terrain sérieux, terrain difficile, terrain encerclé et terrain mortel.*' (ch.XI, 1)

Définitions des différents terrains :

1. Le terrain de dispersion est celui sur lequel on établit ses moyos de base en dispersant ses pierres.
2. Le terrain frontière est constitué par la limite des territoires adverses où l'on pénètre peu profondément.
3. Un terrain clef est un terrain également avantageux pour les deux parties.
4. Un terrain également accessible pour les deux parties est un terrain de communication.
5. Lorsqu'un terrain est limité par les territoires de chacun, il s'agit d'un terrain de convergence.
6. Lorsqu'on a pénétré profondément en territoire ennemi, laissant loin derrière soi ses propres territoires, on se trouve en terrain difficile.
7. Un terrain sur lequel ses pierres ne peuvent survivre qu'en se battant avec l'énergie du désespoir est dit '*mortel*'. Dans cette situation, il est avantageux d'agir promptement et dangereux de temporiser.
8. Un terrain où l'on accède par un goulot d'où l'on sort par des voies tortueuses, permettant à peu de pierres adverses d'immobiliser les siennes, est un terrain '*encerclé*'. Ici, il est facile de tendre des embuscades et on risque d'être battu à plate couture.
9. Un terrain sur lequel ses pierres ne peuvent survivre qu'en se battant avec l'énergie du désespoir est dit '*mortel*'. Dans cette situation, il est avantageux d'agir promptement et dangereux de temporiser.

(ch. XI, 2 à 10)

Règles tactiques à respecter selon les différents types de terrain :

1. Ne combattez pas en terrain de dispersion.
2. Ne vous arrêtez pas dans les régions frontières.
3. N'attaquez pas un adversaire qui occupe un terrain clef.

---

<sup>(84)</sup> Les *joseki* sont des séquences utilisées en début de partie, généralement établie dans un coin. Le terme signifie « partage équitable ».

4. En terrain de communication, veillez à ce que vos formations ne se trouvent pas séparées.
5. En terrain de convergence, connectez avec vos groupes.
6. En terrain profond, pillez.
7. En terrain difficile, pressez vous d'établir des connections avec des groupes vivants ou à créer deux yeux.
8. En terrain encerclé, inventez des stratagèmes.
9. En terrain mortel, battez-vous.
10. En terrain de dispersion, faites de votre groupe un seul bloc.
11. En terrain frontière, maintenez vos forces étroitement reliées.
12. En terrain clef, conservez le Sente et agissez promptement. Employez de nombreuses pierres pour pousser l'adversaire sur ses arrières.
13. En terrain de communication, accordez une attention rigoureuse à votre système de défense.
14. En terrain de convergence, renforcez vos connections avec des groupes vivants.
15. En terrain sérieux, assurez-vous de nombreuses libertés.
16. En terrain difficile, brûlez les étapes.
17. En terrain encerclé, bloquez les points d'accès et les issues. L'adversaire peut laisser une brèche ouverte afin de me donner la tentation de m'y engager et pour mieux me frapper plus loin. En fermant celle-ci, je m'oblige à former sur place deux yeux pour vivre.

(ch.XI, 11 à 23)

#### Principes généraux :

1. Lorsque les pierres ou les groupes adverses sont dispersés, les empêcher de se regrouper; lorsque les pierres sont concentrées, y semer le désordre. Abusez l'adversaire. Jouez à l'ouest et progressez à partir de l'est; attirez-le au nord et frappez-le au sud. Faites-lui perdre l'esprit au point qu'il disperse ses pierres dans la confusion. Prenez-le au dépourvu en déclenchant des attaques surprises là où il n'est pas prêt.
2. Concentrez-vous ou ébranlez-vous lorsque tel est votre avantage; sinon faites halte.
3. Emparez-vous d'un point auquel l'adversaire tient et vous ferez de lui ce que vous voudrez.
4. La promptitude est l'essence même du combat. Tirez parti du manque de préparation de l'adversaire; empruntez des itinéraires imprévus et frappez-le là où il ne s'est pas prémuni.
5. Dans le cas d'une invasion, le principe général à retenir, c'est qu'une fois entré en territoire adverse, les pierres sont unies et l'adversaire ne peut triompher d'elles.
6. Pillez les régions fertiles en libertés pour approvisionner vos groupes abondamment.
7. Concernant les mouvements, établissez des plans insondables.
8. Lorsqu'on frappe à la t te, c'est l'arrière qui attaque; lorsqu'on frappe à l'arrière, c'est la t te qui attaque; lorsqu'on frappe en son centre, c'est la t te et l'arrière qui attaquent à la fois.
9. Il ne suffit pas de faire confiance dans ses défenses.

10. Il incombe de toujours rester serein et impénétrable, impartial et maître de soi. Restez insensible aux contrariétés et soyez insondable. Agissez comme il convient et ne tombez pas dans la confusion.
11. Sachez modifier vos plans et procédés anciens. Rendez vos desseins impénétrables.
12. Divisez, divisez, divisez toujours le plus possible les forces adverses.
13. Faites croire que vous vous ajustez aux desseins de l'adversaire.
14. Quand le système d'attaque est mis en branle, obtenez les passages et exécutez vos plans.
15. Lorsque l'adversaire fournit une occasion, saisissez-la sans délai. Devancez-le en vous emparant d'une chose à laquelle il attache du prix et passez à l'action.
16. Suivez de près la situation de l'adversaire afin de décider du combat. Soyez tout d'abord timide comme une vierge. Lorsque l'adversaire présente une faille, soyez prompt comme le lièvre et il sera incapable de vous résister.

(ch.XI, 25 à 61)

## Chapitre XII : l'attaque

Il existe des moments favorables pour attaquer. En cas d'attaque, il faut réagir aux changements de situation. Quand l'attaque est portée dans le camp adverse, il faut immédiatement coordonner l'ensemble des opérations de l'extérieur. Si l'adversaire demeure calme quand des pierres sont parachutées en son territoire, patientez et n'attaquez pas. Si par contre, il réagit, poursuivez si possible. Si vous pouvez attaquer de l'extérieur de son territoire, il n'est pas nécessaire de directement parachuter des pierres à l'intérieur. Parachutez celles-ci au moment propice. Ceux qui utilisent les parachutages pour soutenir leurs attaques ont pour eux l'intelligence, ceux qui utilisent les débordements ont pour eux la force. Les débordements servent essentiellement à isoler les groupes adverses, mais non à les détruire. Il est difficile de supprimer les libertés de ces groupes. (ch.XII, 4 à 14)

Gagner des combats et s'emparer des points vitaux qu'on s'est fixés, mais ne pas réussir à tirer parti de ces résultats, c'est de mauvaise augure et cela s'appelle 'gaspillage de temps'. (ch.XII, 15)

Si ce n'est pas dans votre intérêt, n'agissez pas. Si vous n'êtes pas en mesure de réussir, n'ayez pas recours à l'attaque. Si vous n'êtes pas en danger, ne vous battez pas. N'attaquez pas sous le coup de l'exaspération ou du ressentiment. Car il est toujours possible à un homme irrité de recouvrer la sérénité, mais un territoire anéanti ne peut être rétabli, ni les pierres mortes rendues à la vie. C'est pourquoi soyez prudent et prévenu. (ch.XII, 17 à 19)

## Chapitre XIII : les pierres parachutées ou envoyées en éclaireurs

Si un joueur défait son adversaire chaque fois qu'il passe à l'action, c'est grâce à l'information préalable. C'est à dire sa connaissance exacte de la situation de son adversaire. En ce cas, il peut utiliser les pierres de cinq manières différentes :

1. en utilisant les pierres adverses (c'est entre autres le cas pour les retours de manivelle ou les problèmes de vie et de mort),
2. en exploitant les pierres adverses parachutées dans nos moyos,
3. en sacrifiant certaines de nos pierres en vue de tromper l'adversaire,
4. en jouant l'une ou l'autre pierre pour connaître la réaction de l'adversaire et ses éventuelles intentions,
5. en parachutant des pierres dans le territoire adverses pour lui supprimer des libertés, ou conquérir du territoire (utilisation éventuelle des points critiques)

(ch.XIII, 1 à 15)

Si le joueur souhaite mener l'offensive, il doit connaître les groupes ou pierres adverses. Sont-ils solidement connectés, quels sont leurs éventuelles faiblesses susceptibles d'être exploitées. Quels sont les points vitaux, etc. Une fois ces qualités évaluées, on effectue des préparatifs appropriés. (ch.XIII,16)

Cette analogie entre le Go et la doctrine de SUN TSU nous a permis de généraliser les grands principes nécessaires dans n'importe quel domaine stratégique, afin de pouvoir entre autres les utiliser en management.

## ***Go et Mao, le Japon et Sun Tzu, Clausewitz et le Management***

Avant de poursuivre plus loin, il me semble intéressant de renvoyer le lecteur à trois ouvrages importants. Tout d'abord, concernant les rapports entre Sun Tzu et Mao Tse Tung et une éventuelle application du Go dans la stratégie militaire, le lecteur pourra judicieusement lire les ouvrages de Scott A. Boorman<sup>85</sup> et de Samuel B. Griffith<sup>86</sup>, de même qu'il est intéressant de parcourir le chapitre concernant l'influence de Sun Tzu sur la pensée japonaise dans ce même ouvrage de Griffith, et enfin, concernant une application directe de la pensée de Clausewitz en management, le lecteur pourra lire l'ouvrage de Peter Linnert<sup>87</sup>. Enfin, pour une meilleure approche de l'esprit de stratégie et de la pensée tactique au Go, voici un bref résumé des proverbes et principes utilisés en Go.

---

<sup>(85)</sup> BOORMAN Scott A. - *Gô et Maô. Pour une interprétation de la stratégie maoïste en termes de jeu de gô*. - Editions du Seuil, Paris, 1972 (traduit de l'américain par James du Mourier - titre original: *The Protracted Game*).

<sup>(86)</sup> SUN TZU, op.cit.

<sup>(87)</sup> LINNERT Peter - *La stratégie militaire de Clausewitz et le management*. - Editions Hommes et Techniques, Paris, 1973.

## **Stratégie et Tactique en Go**

### **Introduction**

L'objectif du Go est de faire un maximum de territoires. Pour atteindre cet objectif, on élabore une stratégie générale qui sera concrétisée par la mise en oeuvre de tactiques au niveau local.

Une partie de Go se décompose en trois étapes: le fuseki (ou début de partie), le chuban (ou milieu de partie) et le yose (fin de partie).

Au début de la partie (fuseki), on élabore des territoires prospectifs (moyo). C'est durant cette période que se jouent les joseki, qui sont des séquences classiques (en général dans les coins ou sur les côtés) tendant à un résultat optimal pour les deux joueurs, compte tenu des conditions initiales dans la région du Go-ban où a lieu le joseki. Ces joseki constituent les racines de l'arbre.

En milieu de partie (chuban), on renforce et on agrandit ses territoires (vers les côtés et vers le centre) afin de constituer le tronc et les branches de l'arbre. On envahit ou réduit également les territoires adverses.

En fin de partie (yose), on détermine définitivement les frontières et on dispute les derniers points restant sur le Go-ban. Il s'agit, cette fois, d'un pur exercice tactique.

Dans son ensemble, la doctrine classique conseille de débiter la partie dans les coins à l'aide de shimari (verrous de coin d'une ou deux pierres), de progresser ensuite sur les bords avec des extensions et, après la création de bases vivantes (ou susceptibles de l'être), de s'avancer vers le centre tout en réduisant les potentialités adverses.

### **Stratégie et psychologie en go**

- 1 La stratégie est supérieure à la tactique.
- 2 Il faut toujours considérer le prochain coup à jouer dans la perspective de tout le Goban.
- 3 Il ne faut jamais avoir d'esprit de vengeance. Il faut toujours rester calme et maître de la situation. Vider son esprit de tout ce qui n'est pas calcul et spéculation. Veiller d'abord à faire avant chaque coup le vide en soi. Ensuite, calculer le coup le plus intéressant à jouer dans la perspective de l'ensemble. Surtout ne jamais se laisser subjugué par l'idée qu'il faut à tout prix capturer des pierres adverses.
- 4 Une attaque ne doit pas viser la défaite de l'adversaire, mais la consolidation ou l'acquisition d'un territoire. Une fois le but atteint, il faut arrêter le combat et reporter son attention sur un autre secteur.
- 5 Le début de partie a un objectif psychologique : l'influence. Il s'agit d'impressionner l'adversaire à l'aide de quelques pierres placées à bon

escient pour lui faire admettre inconsciemment votre suprématie. A l'inverse, on veillera à ne pas se laisser impressionner et à attaquer là où l'adversaire veut s'installer. C'est dans le bluff que l'influence d'une pierre peut être considérable. L'influence prend au début de la partie le pas sur le territoire proprement dit.

- 6 La consolidation d'un territoire pendant le début de partie permet à l'adversaire de prendre davantage d'influence. Le joueur veillera, tout d'abord, à l'influence, ensuite à schématiser des territoires prospectifs (moyo) et, enfin, à les délimiter définitivement.
- 7 Persuasion et dissuasion sont les idées-clefs de la stratégie. Il faut toujours estimer les réactions probables de l'adversaire. Il est parfois utile de jouer une pierre de reconnaissance pour sonder la direction et la virulence de la riposte.
- 8 Gagnez. En cas d'avance, ne pas risquer de perdre la partie en se laissant aller à un combat dont l'issue est incertaine. En cas de retard, il faut rechercher ce genre de combat où vous avez une chance raisonnable de triompher.
- 9 L'objet du jeu est de faire des territoires et non des prisonniers.
- 10 Les diversions sont souvent plus importantes que l'enjeu initial. Ce l'est d'autant plus quand il s'agit d'un Ko<sup>88</sup>.
- 11 Il est plus facile d'acquérir un territoire dans un coin que sur les côtés, et que sur un côté qu'au centre. Cependant, l'influence du centre, une fois acquise, est considérable.
- 12 Le principe d'économie dans l'acquisition des territoires est capital et va de pair avec le point précédent.
- 13 Les coins représentent les racines qui donnent la vie ; les côtés constituent le tronc d'où les branches et les feuilles vont s'étendre en direction du centre. Plus le tronc est épais et long, plus le feuillage sera bien exposé au soleil du centre et plus l'arbre sera florissant.
- 14 Il n'y a pas de stratégie immuable : celle-ci dépend toujours de l'adversaire et à chaque coup, vous pouvez être amené à réviser la vôtre. C'est pour cette raison qu'il vaut mieux conserver l'initiative, car vous imposez ainsi votre vision du jeu.  
Corollaire du point précédent : ne pas se laisser imposer la loi de l'adversaire. Evitez de répondre systématiquement à ses attaques et sachez jouer ailleurs.

## Principes généraux du jeu de Go

- 1 Ne jamais jouer de coups inutiles ou inefficaces. Ainsi, il est inutile de pousser un Shicho (chemin d'une liberté en forme d'escalier) qui ne fonctionne pas. Jouer dans ce cas un bon briseur de Shicho.

---

<sup>(88)</sup> *Ko* signifie éternité. Il s'agit d'une situation comportant une infinité de captures réciproques, étant donné que chacune des pierres en présence est mise en atari (échec). Afin d'arrêter ce processus, lorsque l'une des pierres est prise, le joueur doit attendre un tour avant de pouvoir répondre à ce coup.

- Corollaire : ne pas espérer d'erreurs de la part de l'adversaire. Tenir compte qu'il répondra intelligemment à tous les coups.
- 2 Si, pour établir un territoire, il faut jouer deux coups *Gote*<sup>89</sup> en suivant, il vaut mieux s'en abstenir.
  - 3 Ne jamais rendre définitive une situation qui est mauvaise pour soi, car elle pourrait être améliorée par la suite.
  - 4 Ne pas renforcer gratuitement l'adversaire. Conserver l'initiative n'est pas le but, mais un moyen important.
  - 5 Faire d'une pierre deux coups. Les meilleurs coups sont ceux qui ont plusieurs objectifs: un objectif défensif (faire du territoire ou stabiliser un groupe) et un objectif offensif (attaquer, réduire ou détruire un groupe adverse). Ne jamais jouer des coups au hasard.
  - 6 Toutes les pierres n'ont pas la même valeur, une fois qu'elles sont placées sur le Go-ban. Ainsi, les pierres qui sont en contact avec les forces adverses, ou celles qui séparent deux groupes adverses ne sont pas d'égale importance par rapport aux pierres qui empêchent une pénétration adverse ou qui ne séparent pas de groupes.
  - 7 Une connexion doit être légère tout en conservant un certain degré de sécurité. Elle est fonction du but recherché.
  - 8 Maintenir ses connexions et rompre celles de l'adversaire.
  - 9 Il faut et il suffit qu'un groupe de pierres forme un ensemble minimum de deux yeux séparés mais connectés pour rester vivant.
  - 10 Tout groupe isolé vit ou meurt solidairement. Il forme deux yeux sûrs ou il finit par être capturé.
  - 11 Une pierre stratégique sur la troisième ligne assure une meilleure défense que sur la quatrième, car l'adversaire aura moins de place pour manoeuvrer entre cette pierre et le bord du Go-ban.
  - 12 Le travail d'une pierre (zone d'influence) est généralement en raison directe du nombre de libertés qu'elle commande.
  - 13 Avant de s'engager dans un combat, il faut toujours compter le nombre de libertés dont chacun dispose.
  - 14 Considérez toujours le coup à jouer au niveau local et au niveau global.
  - 15 Toujours se méfier des prisonniers offerts trop facilement.
  - 16 Toujours rechercher le point critique. Le point critique de l'adversaire est mon point critique. Celui-ci est souvent déterminé par le point de symétrie.
  - 17 Toujours jouer de l'extérieur vers l'intérieur dans les '*combats de rues*', en essayant de conserver l'initiative. Remplir d'abord les libertés extérieures, puis les libertés mutuelles.
  - 18 Ne pas jouer au contact d'une pierre faible, mais jouer au contact d'une pierre adverse forte.
  - 19 Si vous avez perdu les quatre coins, abandonnez. Ce proverbe semble cependant être quelque peu démenti ces derniers temps par la stratégie de Takemya<sup>90</sup>.

---

<sup>(89)</sup> un coup *Gote* est un coup qui perd l'initiative. C'est l'opposé du *Sente*. Ces deux termes se retrouvent dans le jargon des managers.

<sup>(90)</sup> *Takemya* est l'un des meilleurs joueurs de go au monde. Voir bibliographie des ouvrages de Go.

- 20 Attaquez l'adversaire quand il a deux groupes faibles, car ils ne pourront pas vivre tous les deux.
- 21 Pierre capturée au centre est égale à trente points.
- 22 Lorsqu'on a trois pierres en ligne oblique, en placer une quatrième au point de symétrie. Sinon, ce groupe reste trop vulnérable.

### Tabous ou ce qu'il ne faut pas faire en Go

- 1 Ne pas faire d'angles vides.
- 2 Ne pas faire des groupes compacts de pierres en vue de constituer un territoire.
- 3 Ne pas faire de double contact avec l'adversaire.
- 4 Ne pas jouer directement au contact avec un pion adverse pris en tenaille.
- 5 Ne pas jouer à proximité d'une coupe. Soit directement attaquer la coupe, soit la laisser tranquille.
- 6 Ne pas continuellement revenir sur vos actions malheureuses.
- 7 Éviter de prendre quatre pierres adverses en carré, ou trois pierres en ligne. Ces groupes sont de toute manière condamnés.

### Le fuseki<sup>91</sup>

C'est en début de partie que le joueur pose les fondations et la structure des territoires qu'il va construire (c-à-d Moyo ou territoires prospectifs). Il doit s'adapter sans arrêt à la situation changeante. Les Moyo sont conçus de telle manière qu'il n'est pas rentable pour l'adversaire d'y pénétrer à ce stade de la partie. Les principes fondamentaux sont à ce moment-là du jeu :

- 1 Qu'il est plus facile et plus rapide de faire des territoires dans les coins que sur les bords et sur les bords qu'au centre. Donc, le joueur veillera d'abord à occuper les coins, puis à s'étendre sur les bords, et enfin à se diriger vers le centre. Il ne s'occupe pas, en général, du centre avant que les coins et les côtés, n'aient été occupés partiellement.
- 2 Que le fuseki est une course de vitesse: tous les coups joués doivent avoir une efficacité maximale et ne pas faire double emploi. Au contraire, il doivent avoir toujours un double objectif d'attaque et de défense. le joueur évitera les sur-concentrations et veillera à respecter le principe d'économie.
- 3 De ne pas jouer trop près du bord du Go-ban, car une pierre sur la première ligne n'a au plus que trois libertés et ne fait aucun territoire. Sur la deuxième ligne, l'influence de la pierre est trop faible et le territoire trop étroit. Le joueur commencera donc sur les troisième et quatrième lignes. Au-delà, sur la cinquième ligne et les suivantes, le territoire et l'influence créés sont totalement illusoires, car l'adversaire

---

<sup>91</sup>) Le *fuseki* est le début de partie. Il est constitué d'une série de séquences se déroulant généralement dans les coins et sur les côtés.

- peut facilement y pénétrer. Le joueur établira un savant dosage entre les territoires prospectifs internes et les zones d'influence externes.
- 4 Que l'extension doit se faire dans le sens de l'influence la plus vaste du verrou de coin.
  - 5 Qu'il doit y avoir entre les pierres de même couleur d'un groupe en expansion le long d'un côté une sorte de balance. Si l'une des pierres est en position haute (4e ligne), l'extension qui en dérive doit être en position basse (3e ligne) et vice-versa. C'est la balance entre la sécurité et l'intrépidité.
  - 6 Que l'extension sur les deux ailes du coin doit être réalisée, car elle développe une influence considérable. Le joueur ne doit pas permettre à son adversaire de concrétiser une telle formation car elle est le prélude d'un vaste territoire.
  - 7 Que l'approche de l'adversaire dépend de chacune des forces en présence et de la stabilité des fondations respectives.
  - 8 Que l'invasion du moyo adverse doit briser l'adversaire en deux en scindant son territoire prospectif. Il faudra toujours veiller à avoir une base ou une retraite, sinon il risque d'y avoir un sacrifice inutile et coûteux (en temps et en pièces).
  - 9 Que la relation entre un mur de  $x$  pierres et l'extension à partir de ce mur est équivalente à  $x+1$ , mais est modifiable selon les circonstances (proximité de pierres amies ou ennemies, coins,...). Ainsi, l'extension à partir de deux pierres peut se faire en sautant trois libertés (2+1).
  - 10 Lorsqu'un joueur est attaqué d'un côté, il faut chercher de l'autre côté une contrepartie afin de balancer l'influence perdue.

Un joseki n'est efficace qu'en fonction du reste du tableau, et en particulier des pierres amies ou ennemies existantes de part et d'autre du coin où il se déroule. Comme en mathématique, le praticien gagne du temps à connaître ses formules et ses théorèmes, au lieu d'avoir à les reconstruire et à les réinventer. Il faut donc connaître un certain nombre de joseki et savoir les utiliser au mieux des données du problème.

Enfin, il est recommandé de ne pas jouer de manière trop concentrée en début de partie, car cette période se caractérise par un jeu volontairement élargi, avec une distance suffisante entre les pierres, sans toutefois les isoler. Chaque coup doit entrer dans un plan d'ensemble.

Le joueur veillera à toujours chercher la raison d'être de chaque coup de la séquence, de deviner ce que cela peut éventuellement cacher, de réaliser l'effet que ce coup va avoir sur les pierres amies ou adverses.

Le fuseki peut viser deux coins adjacents ou deux coins opposés. Dans le fuseki parallèle, le joueur vise à l'hégémonie sur le côté inclus entre les deux coins occupés. Dans le fuseki opposé, il vise à s'étendre sur les deux ailes des coins opposés.

Il prendra garde à ne pas laisser trop d'influence à l'adversaire vers le centre. Pour attaquer l'adversaire dans un coin, il suffit de jouer au point critique qui est généralement le second point du shimari<sup>92</sup>.

---

<sup>92</sup>) *Shimari* = verrou de coin constitué de deux pierres.

## Le chuban (milieu de partie)

Le chuban est la phase d'expansion des moyo, d'invasion des territoires adverses, d'érosion des groupes ennemis, de lutte contre leurs connections et des combats locaux. Les moyo (territoires prospectifs) étant dessinés, chacun va essayer de vivre dans les moyo adverses, de les envahir, de les éroder, de les empêcher de s'agrandir et d'empêcher l'adversaire de vivre dans ses propres moyo, d'envahir ou d'éroder ses propres territoires, qu'il faut au contraire agrandir.

Les principes fondamentaux du chuban sont :

- 1 Qu'il faut toujours commencer un combat en position avantageuse et que le joueur qui a le plus de pierres dans un secteur donné est celui qui a généralement l'avantage.
- 2 Que dans un secteur où vous avez l'avantage, vous pouvez attaquer.
- 3 De rechercher ce qui manque à l'équilibre, à l'harmonie du tableau. Cela indique souvent la direction de l'offensive à lancer.
- 4 De chercher où votre adversaire a intérêt à jouer et de l'empêcher de le faire en y jouant vous-même.
- 5 De choisir un coup qui ait des mérites en attaque comme en défense.
- 6 De faire attention à ne pas jouer des coups superflus ou inutiles (principe d'économie). Chaque coup non essentiel donne l'initiative à l'adversaire, puisque celui-ci n'est pas obligé de répondre en défense.
- 7 De négliger de jouer dans un secteur où vous avez momentanément le désavantage, et de choisir plutôt un coup profitable dans un autre secteur.
- 8 De fuir ou d'abandonner la position, si vous êtes attaqué dans un secteur où vous êtes mal placé. Si vous fuyez, efforcez-vous de conduire la bataille en direction d'une base amie solide, où vous trouverez de l'aide. Un sacrifice par abandon permet de gagner ailleurs bien plus que ce que vous perdez délibérément.
- 9 L'attaque d'une forte position adverse par contact amène beaucoup de difficultés et peu de profit.
- 10 Le jeu lourd est un élément de faiblesse, qui ralentit l'action et invite la riposte ennemie.

Les moyens sont les suivants :

- 1 L'EXPANSION DE VOS MOYO ET LA PRISE DE POSITION SUR LES COTES ET AU CENTRE. Il s'agit de construire des territoires et de ne pas oublier d'étudier les moyens propres à empêcher l'adversaire de construire de grands territoires en toute tranquillité.
- 2 LA TENAILLE, pour enfermer une pierre ou un groupe adverse et essayer de le capturer. Il s'agit de s'opposer à l'installation d'une base adverse en menaçant de l'encercler par une attaque de chaque côté. Le(s) pion(s) adverse(s) trouve(nt) difficilement leur stabilité, alors que le joueur appliquant la tenaille y trouvera, lui, sa stabilité, d'un côté ou de l'autre, sinon des deux. Cependant, le blocus doit être efficace, car s'il n'y a pas de réel danger pour l'adversaire, celui-ci peut

prendre l'initiative. Les meilleurs coups sont ceux qui servent à la fois de tenaille et d'expansion. Ils réduisent l'adversaire à la défensive et permettent la construction d'un territoire prospectif. Il y a toujours lieu de se méfier de la contre-tenaille (contre-hasami).

- 3 L'INVASION peut être conduite en une seule fois jusqu'à son aboutissement. Elle peut être menée en deux fois: d'abord, en jouant quelques pierres pour sonder la réaction adverse, ensuite, en procédant à une diversion, puis en revenant compléter l'invasion au moment approprié. On peut également préparer l'invasion par une diversion avant de lancer l'attaque principale. La diversion servant alors de base pour rattacher l'invasion afin d'éviter qu'elle soit coupée, enfermée, puis détruite. Le succès ou l'échec de l'invasion dépend de son opportunité: il faut choisir le moment le plus favorable pour la lancer. On peut lancer aussi une invasion-sacrifice pour consolider sa propre position avoisinante. Une invasion manquée conduit souvent à la catastrophe ou à la perte de pierres, alors que l'adversaire se renforce.
- 4 L'ÉROSION.
  - Rechercher les points critiques (faiblesses du moyo adverse.
  - Préparer la voie de retraite en cas de contre-attaque adverse. Une érosion est une invasion larvée qui peut aboutir à une véritable invasion.
  - Tenir compte de la force de ses pierres dans le voisinage du moyo ennemi. Elles pourront servir de base de départ ou de ralliement.
  - S'il n'y a pas de base immédiate, se soucier de former des yeux, soit à l'intérieur du territoire envahi, soit sur les bords, soit au centre du tableau.

Le choix de ces quatre moyens dépend de leur rentabilité (ce qui rapporte le plus de territoires).

Les outils pour appliquer ces quatre moyens sont :

- 1 - LA FORMATION DE MURS ET DE LEUR ZONE D'INFLUENCE. Une chaîne étend son influence perpendiculairement à son étendue, sur une distance égale à la longueur de la chaîne. Pour s'étendre davantage, on placera de nouvelles pierres deux intersections plus loin que la limite de son influence. Pour éroder une zone, on jouera à la limite de cette influence adverse. Le rôle d'un mur est de servir de barrière d'achoppement. On chasse un groupe adverse en le poussant sur ce mur. Il ne faut pas éloigner le groupe adverse du mur (on ne fait pas de territoires avec ses murs), ni écarter les pierres ennemies, mais, au contraire, les pousser vers le mur. Même si l'adversaire arrive à vivre sous ce mur, c'est en perdant l'initiative (gote) et en faisant très peu de points. Poussez donc toujours l'adversaire vers les murs. Les vôtres pour faire ainsi du territoire, ou les siens pour le forcer à se sur-concentrer.
- 2 - ATTAQUE ET DEFENSE. Quand vous attaquez un groupe, c'est quelques fois pour le tuer, le plus souvent pour le forcer à vivre pendant que vous vous renforcez utilement en jouant autour de ce groupe. Tout d'abord, on ne peut pas attaquer un groupe vivant; si vous voulez attaquer un groupe adverse, déstabilisez-le: empêchez-le de former fa-

cilement deux yeux. De même, on ne peut pas attaquer un groupe connecté à un groupe vivant. Donc, coupez de ses bases le groupe que vous désirez attaquer. Enfin, on n'attaque pas un groupe en se collant à lui, car cela ne fait que le renforcer; il faut mener l'attaque de loin, de façon à pouvoir se renforcer quand l'adversaire essaie de prendre les pierres qui l'attaquent. Un groupe est attaquable si :

- il ne peut vivre sur place,
- il ne se connecte pas à un groupe ami fort,
- il est entouré par des groupes adverses qui sont eux-mêmes forts (sur lesquels, donc, il ne peut se retourner).

La notion d'influence est capitale. Il faut savoir qu'une chaîne exerce une influence égale au nombre de pierres alignées qui la composent: elle constitue ainsi un mur ou plus exactement un '*champ magnétique*'.

Il faut retenir, d'un part, que l'on doit jouer en repoussant la pierre adverse contre son propre mur, et d'autre part, qu'il faut éviter de jouer de manière sur-concentrée, auquel cas le risque d'encercllement est certain. Il est bon également de repousser les pierres adverses vers le bord du Go-ban en utilisant les mêmes techniques.

## **Le Yose (fin de partie)**

Le chuban est terminé quand tous les moyo sont devenus des territoires réels. Le yose porte généralement sur la possession d'une vingtaine de points maximum. C'est la partie la plus technique et la plus tactique du Go. Les principes en sont les suivants :

- 1 Il faut commencer le yose par la phase de jeu la plus profitable pour soi, c'est-à-dire celle qui permet de conserver le Sente (l'initiative). A cette fin, on compte pour chaque séquence la différence de points obtenue dans le cas où l'un et l'autre joue le premier. On détermine ensuite le type de phase à laquelle on a affaire, selon qu'elle soit Sente ou Gote. Il existe trois types de séquence :
  - Sente - Sente : le joueur qui a l'initiative, la conserve après le déroulement de la séquence. Il faut donc s'efforcer de jouer d'abord ce type de séquence.
  - Gote - Gote : le joueur qui commence cette séquence, perd ensuite l'initiative. Il faut jouer cette phase quand il reste moins de points à gagner sur l'ensemble du tablier que dans cette séquence proprement dite.
  - Sente - Gote : un joueur peut gagner  $n$  points en Sente, et l'autre peut gagner  $x$  points en Gote, si  $n > x$ , c'est le joueur ayant l'initiative qui jouera le premier cette phase.
- 2 En général, le yose se joue dans les coins et sur les bords : ce sont les zones où le rapport entre le profit et le nombre de coups joués est le plus élevé. C'est également là qu'une pénétration est la plus dangereuse.

## Les parties à handicap

De même que dans le monde des affaires, le nouvel entrepreneur ou la firme débutante sont confrontés à des concurrents déjà solidement implantés, ce qui modifie l'environnement et la stratégie à adopter, de même, dans une partie à handicap, les pierres placées dès le départ transforment les perspectives du jeu, ce qui oblige les deux protagonistes à opérer un changement dans leur manière de jouer.

Plus le handicap est grand, moins il y a de place pour la stratégie. Chacun des deux adversaires veillera à respecter la consolidation. D'abord des coins, puis des côtés, pour atteindre enfin le centre.

Le joueur le plus fort, c'est-à-dire celui qui joue avec les blancs, s'efforcera :

- 1 d'envahir les coins et les côtés,
- 2 de séparer les pierres de handicap les unes des autres,
- 3 de contrôler le centre,
- 4 de garder l'initiative de l'attaque et de ne laisser aucun répit à l'adversaire,
- 5 de mettre à profit sa supériorité tactique en recherchant le combat.

L'invasion entre deux pierres de handicap doit être profonde pour qu'elle puisse réussir sans pour autant qu'elle soit enfermée dans les coins et le long des côtés. Le joueur le plus faible, qui joue avec les pierres noires, doit :

- 1 essayer de conserver au moins deux coins,
- 2 éviter les conflits localisés, du fait de la supériorité technique de son adversaire,
- 3 garder l'initiative et relier entre elles ses pierres de handicap pour constituer de grands territoires ouverts vers le centre,
- 4 éviter de se laisser enfermer dans de petits territoires isolés et localisés autour de ses pierres de handicap.
- 5 empêcher Blanc de construire des territoires centraux,
- 6 utiliser des contre-attaques de l'adversaire comme moyen d'expansion et de gains territoriaux,
- 7 se développer vers le centre à partir de ses pierres de handicap comme bases de départ.

## Chapitre 5

# Go et histoire économique du Japon

### *Introduction*

La stratégie japonaise abonde en paradoxes si on en juge d'après les critères d'une doctrine économique occidentale traditionnelle: elle emploie des méthodes opérationnelles fluides et repose pourtant sur des bases relativement stables; elle insiste sur l'efficacité et tolère pourtant la prolongation de la concurrence; elle affectionne la complexité au contraire de la simplicité du management occidental. Qui plus est, les analystes occidentaux ont souvent du mal à déterminer quels sont les plus décisifs parmi la masse des principes et de modèles rencontrés dans la stratégie japonaise au cours de la poussée commerciale actuelle. En fait, la valeur et la validité d'une stratégie employée en un temps et en un lieu donnés sont en grande partie fonction des notions stratégiques préconçues de l'analyste, à cause des critères au nom desquels il apprécie l'importance et le bien fondé d'une décision stratégique donnée. Les critères analytiques occidentaux cessent d'être applicables quand l'analyste occidental tente d'affronter les techniques stratégiques d'une culture différente. Si la stratégie du Go et celle des managers nippons sont le produit d'une même tradition stratégique, le go peut être utilisé comme modèle analogique de la stratégie commerciale japonaise avec plus de réalisme que toute structure purement théorique élaborée par un spécialiste occidental des sciences commerciales. Les nombreuses parties et études menées par les joueurs au cours des siècles permettent de mieux appréhender la complexité des problèmes stratégiques et offrent une plus grande diversité de choix, d'expériences et de prises de décision que tout autre modèle élaboré artificiellement. La structure du jeu, et plus spécialement son abstraction, rend possible une analogie en profondeur qui n'a de commune mesure avec les comparaisons relativement superficielles entre les formes occidentales de stratégie militaire et les échecs ou le poker. L'application des aperçus fournis par la stratégie du jeu à la théorie et à l'histoire du commerce japonais offre une méthodologie qui, même si elle n'est que préliminaire, permet de prendre du recul et de prévoir la dynamique de la stratégie commerciale japonaise.

## ***Histoire économique contemporaine du Japon***

Lorsque les navires américains pénètrent en 1854 dans les eaux territoriales nipponnes et écrasent toute résistance, le Japon n'a plus qu'une idée en tête: devenir une nation riche et forte. Comme en Go, il va essayer d'atteindre cet objectif en trois phases. La première étape (le fuseki) est celle de la reconstruction et des fondations. Celle-ci va s'étaler sur près de cinquante ans, de 1867 à 1914. Durant cette période, l'empire du soleil levant va élaborer des moyos (territoires prospectifs) tant au niveau géographique qu'au niveau sectoriel et financier. A cette fin, il va se donner les moyens d'agir en libérant une masse de travailleurs, en rendant l'enseignement obligatoire, en se dotant des infrastructures nécessaires pour son redéploiement industriel et en développant son administration. D'autre part, il va acquérir petit à petit des 'coins', tant au niveau des marchés internes qu'au niveau international. Ses bases sectorielles seront les industries alimentaires et textiles, '*territoires privilégiés*' à partir desquels il va élaborer toute sa politique industrielle. A partir de ces deux noyaux, il va s'étendre en construisant un solide secteur d'industrie lourde afin de préparer l'avenir. En développant un secteur (la soie et l'industrie textile) où il pouvait devenir rapidement compétitif, le Japon regagnait son marché intérieur et se créait une ouverture pour l'exportation.

La conquête d'un deuxième coin commence en 1884, et plus sûrement en 1910, lors de la guerre Sino-japonaise et de l'annexion de la Corée. Ce pays va former avec le marché intérieur japonais les deux bases de vie nécessaires pour l'expansion économique nipponne. La première guerre mondiale va être le détonateur de cette expansion aux marchés limitrophes (les côtés constitués entre autres par les anciennes colonies germaniques et Formose) afin d'atteindre finalement le centre économique. De la même manière, cette guerre permettra au Japon de gagner également ses '*côtés sectoriels et financiers*' que sont l'industrie lourde, la construction navale et l'accumulation des réserves de change. En consolidant ensuite ces différents moyos, par la constitution des fameux Zaibatsu, le Japon est fin prêt à devenir l'un des trois géants économiques de l'époque et à accéder ainsi au centre. Une erreur importante en fin de chuban va cependant bouleverser les plans stratégiques de la "*Japan Cie*" et l'amener à connaître une lourde défaite en 1945. Cette première partie (de 1867 à 1945) sera étudiée dans le détail dans ce qui va suivre.

## De la restauration à la deuxième guerre mondiale<sup>93</sup>

### *1867 à 1881 - la restauration : le fuseki*

Quand les grandes puissances occidentales imposent au Japon le libre échange par les '*traités inégaux*' en 1858<sup>94</sup>, le pays du soleil levant connaît une inflation depuis deux siècles. La population agricole, écrasée par les impôts, et la noblesse (les samourais) ont des ressources de plus en plus incertaines et s'endettent. L'arrivée des '*barbares étrangers*' et l'avènement du jeune empereur Meiji sur le trône nippon entraînent l'abolition de l'ancien régime shogunal et symbolisent le renouveau. Un nouveau mot d'ordre circule: '*une nation riche, une armée forte*'.

Pour résister à l'étranger, il faut l'imiter et lui prendre le secret de sa force. Dès lors, on va abolir les anciens droits féodaux, supprimer les pensions de riz des samourais et créer une armée de conscrits ainsi que des obligations d'État à 7% d'intérêt. Chaque citoyen devient ainsi aussi anonyme qu'une pierre de Go, seule sa place dans le monde économique lui confère une certaine valeur. Par ailleurs, comme sur le Go-ban, chaque individu ou groupe d'individus est en interaction avec les autres. Chaque travail, chaque influence est en co-relation avec les autres.

L'éviction de la féodalité va ruiner l'artisanat de luxe, les produits importés détruisent les productions ordinaires, libérant ainsi une nombreuse main-d'œuvre. En 1872, la scolarisation devient obligatoire. Comme en Go, le travail de chaque "*pierre-individu*" doit être le plus efficace possible. Les samourais forment les futurs cadres de la nouvelle ère économique. Les progrès au niveau de la productivité dans l'agriculture libèrent également une masse de travailleurs.

### *Les fondations : les josekis*

Une maladie ravage les régions séricicoles de l'Europe et du Levant créant une grande demande pour la soie japonaise. Profitant de cette aubaine, les Japonais vont bâtir une industrie textile compétitive. L'objectif est

---

<sup>93</sup>) Le premier chapitre, allant de 1854 à 1945, est une compilation des ouvrages suivants :

AUJAC Henri - « Culture nationale et aptitude à l'industrialisation. » in *économie politique* n°1, 1983, 93<sup>e</sup> année, Ed. Sirey, Paris.

ALLEN C.G. - *A Short economic History of modern Japan*. - the Mac Millan Press Ltd, London, 1981.

SAUTTER Christian - *Japon, le prix de la puissance*. - Ed. Le Seuil, Paris, 1973.

MORISHIMA Michio - *Why has Japan succeeded? Western Technology and the Japanese Ethos*. - Cambridge University Press, Cambridge, London, New-York, 1982.

<sup>94</sup>) Les grandes puissances occidentales imposent au Japon le libre-échange, c-à-d l'entrée sans limite de quantités de produits sur lesquels ne sont perçus qu'un droit de douane de 5% maximum.

que cette dernière devienne un coin du damier, une valeur sûre à partir de laquelle l'économie japonaise va s'appuyer pour se développer ensuite vers le centre.

Comme dans tout joseki, le premier but est de refouler les produits textiles étrangers du marché intérieur et puis de gagner par l'exportation de quoi payer les importations massives de tous les biens que le Japon ne produit pas encore. Enfin, de construire un noyau d'industrie lourde pour préparer l'avenir. Ce noyau, ainsi que l'industrie textile, vont constituer les deux coins sectoriels nécessaires au développement industriel du Japon. La soie représente entre 1870 et 1929, d'un quart à un tiers des exportations japonaises. En 1882, E. Shibusawa crée une filature de coton produisant cinq fois plus qu'auparavant. Les filés de coton forment alors 20% des importations. La proportion des produits étrangers sur le marché intérieur va s'affaiblir rapidement pour devenir dérisoire en 1905. Mieux encore, les exportations se développent pour atteindre en 1897 41,5% de la production. Les filés de coton constituent 10% de la valeur totale des exportations. En 1894-1895, c'est la guerre Sino-Japonaise. Le Japon s'approprie Formose et acquiert une forte influence en Corée. Celle-ci sera annexée en 1910. Du même coup, le Japon acquiert deux coins au niveau géographique: le Japon et la Corée, ainsi qu'une forte influence dans un troisième coin: Formose.

Ces deux dépendances vont absorber ses produits manufacturés et ses fournitures en produits alimentaires. De plus, la Chine se voit contrainte de payer l'équivalent d'un quart du revenu national japonais, permettant ainsi le lancement de la sidérurgie nippone (extension sur les côtés au niveau sectoriel) et d'importants travaux d'infrastructures. Les bases pour un développement économique accru sont ainsi jetées en l'espace de trente ans.

### ***1914-1918 : la première guerre mondiale (fin du fuseki et début du chuban)***

Le Japon déclare la guerre à l'Allemagne pour s'emparer des colonies germaniques en Extrême-Orient (extension vers les côtés au niveau géographique). L'industrie lourde et l'industrie textile font alors un bond en avant considérable. En effet, sans trop s'impliquer dans cette guerre, le Japon essaye d'en tirer le meilleur profit économique en exportant davantage. Dès lors, l'industrie alimentaire passe au second plan et les exportations dépassent les importations de plus de la moitié (phase d'extension et d'invasion des marchés extérieurs). Ainsi, le Japon accumule d'énormes réserves de change et consolide sa flotte marchande (extension vers les côtés au niveau sectoriel et financier).

### ***1919-1927 : Restructuration et concentration (chuban et modori)***

Après la guerre, le Japon voit revenir ses concurrents occidentaux sur les divers marchés. Après avoir connu une phase offensive, il doit maintenant se

défendre et consolider ses moyens<sup>95</sup>. De même qu'en Go, chaque joueur essaye que l'ensemble de ses groupes soient reliés, le Japon décide de restructurer et de concentrer l'investissement dans les plus grandes entreprises industrielles et financières: les Zaibatsu. Au développement extensif de la guerre suit une période de consolidation des acquis commerciaux et monétaires.

### ***1927-1932 : la crise (chuban: des moyos sont envahis)***

En 1927, le krach de la Banque (coloniale) de Formose, suivi par celui du groupe métallurgique Suzuki, sont durement ressentis au niveau financier. Ils génèrent un endettement formidable. La crise de 1929 provoque un effondrement des prix beaucoup plus important que le recul de la production. Les paysans sont durement touchés et la colère des militaires dont le budget est diminué en 1930 se nourrit de se mécontentement des agriculteurs pour se manifester par l'incident de Mandchourie en 1931. Cette riche région chinoise est annexée. Le gouvernement décide une compression des dépenses publiques et la défense d'une parité trop élevée du Yen, ce qui aggrave considérablement la crise au Japon.

### ***1932-1937 : développement industriel et préparation à la guerre (chuban et schicho)***

Le Japon change complètement de politique et se lance en 1932 dans une politique vigoureuse de déficit budgétaire qui relance l'économie et s'accompagne d'une très forte dévaluation (pertes de territoires et de libertés afin de reprendre le sente). Elle fournit aux militaires tous les crédits souhaités pour leurs ambitions d'armement et de colonisation (le sente engendre une nouvelle politique d'expansion). Une double option se présente: soit exploiter les ressources économiques étrangères par des moyens pacifiques (conquête de territoires encore non occupés par les pierres adverses), soit les exploiter par des moyens militaires (invasion ou du territoire ennemi). Suite à l'assassinat de Mitsui, partisan de la première solution, c'est la seconde thèse qui l'emporte.

### ***1937-1945 : attaques, fin du chuban, yose et défaite***

La politique d'extension par les armes va se révéler dramatique. Mao Tse Toung, en Chine, applique lui-même les concepts wei-chi et parvient à isoler les diverses garnisons nippones les unes des autres en les encerclant. Les États-Unis et leurs alliés ont le nombre pour eux, et le fait qu'ils occupent déjà en partie les divers moyo attaqués par le Japon va mettre ce dernier

---

<sup>95</sup>) Les grandes puissances occidentales imposent au Japon le libre-échange, c-à-d l'entrée sans limite de quantités de produits sur lesquels ne sont perçus qu'un droit de douane de 5% maximum.

dans une situation affaiblie. Le Japon va bien vite perdre l'initiative (sente) et se retrouver dans la même position que le joueur qui ne peut plus jouer que des coups gote. Cette partie (entre 1858 et 1945) et cette défaite auront cependant beaucoup appris au futur grand Honinbo économique.

### *Conclusions relatives à la première manche*

Si nous affinons quelque peu notre analyse de cette première période, nous pouvons remarquer que le Japon s'est attaché dès le départ à établir des fondations solides dans des domaines privilégiés (le textile, l'industrie alimentaire locale et son marché intérieur), à l'inverse de certains autres pays en voie de développement qui se sont jetés immédiatement à corps perdu dans la construction d'une industrie lourde.

En même temps, les industriels japonais ne se frottaient pas trop à leurs adversaires (ceux des pays occidentaux) en évitant dès le départ de marcher sur leurs plates bandes. Ils respectaient en cela un des principes fondamentaux de la stratégie et du Go: savoir attendre l'occasion propice pour engager la bataille. Le Japon a obtempéré à cette règle et a attendu de posséder une assise suffisante au niveau du commerce intérieur pour exporter ses produits textiles.

Toujours en respectant les règles stratégiques du Go, il négligea les secteurs où il connaissait un certain retard et préféra abandonner ceux-ci aux Occidentaux pour conduire la bataille vers une base plus solide. Ce qui explique l'ouverture de ses frontières aux denrées et produits qu'il ne fabriquait pas.

Enfin, il attend le moment le plus favorable pour étendre ses moyos (la maladie des régions séricicoles d'Europe et du Levant permettra le développement de la soierie; la guerre Sino-japonaise sera l'occasion d'annexer la Corée et Formose; la guerre 14-18 permettra la mise sur pied d'une industrie lourde, ainsi que d'une flotte marchande). Développer ces divers points plutôt l'aurait contraint à faire face aux réactions adverses (des Américains et des Européens entre autres). Une attitude plus agressive aurait engendré une masse de difficultés pour peu de profits.

Le Japon perdit cependant cette première manche pour avoir commis une erreur de jugement en fin de chuban: croire que tout développement économique nécessite une expansion coloniale. Cette vérité du XIX<sup>e</sup> s'avéra fatale.

À la sortie de la guerre, le pays est complètement ruiné. Le mot d'ordre reste cependant le même: devenir le premier, mais cette fois non plus au niveau militaire, mais bien au niveau économique. Nous allons étudier la seconde "manche" qui amènera la "*Japan Cie*" au sommet du monde des affaires.

## De la seconde guerre mondiale à nos jours

### *1945 à 1955 - la convalescence : le fuseki*

En 1946, la production japonaise est retombée à son niveau de 1914<sup>96</sup>. Le Japon a perdu ses colonies et ses sphères d'influence sur le continent asiatique. Ses énormes investissements étrangers, notamment en Mandchourie et en Chine, sont perdus. Sa prépondérance commerciale en Extrême Orient est complètement renversée. De plus, en 1945, l'économie intérieure nipponne est elle-même en ruine. La plupart des cités ont été détruites lors des bombardements qui ont du même coup dévasté les zones industrielles. La majeure partie des destructions sont estimées équivalentes à deux fois le revenu national de l'année fiscale 1948-1949. Bref, entre 1945 et 1949, il règne au sein du pays une grande confusion en matière économique<sup>97</sup>.

*'The government and the banking system poured out funds lavishly for the reconstruction of the basic industries at a time when savings were negligible and resources scarce.'*<sup>98</sup>

Ces opérations engendrent une énorme inflation et l'index des prix à la consommation passe de 15, en avril 1946, à 197 en mars 1949 (1934-36=1)<sup>99</sup>.

Entre 1946 et 1951, on constate une période d'expansion très vive durant laquelle est comblée la majeure partie du gouffre créé par la défaite: en cinq années, la production industrielle quadruple<sup>100</sup>.

Le général Mac Arthur s'attaque à la concentration du pouvoir économique aux mains des groupes industriels et financiers, les zaibatsu, et démantèle les principales entreprises telles que Mitsubishi<sup>101</sup>.

En application de la nouvelle doctrine Truman de blocus du monde communiste, les États-Unis vont aider le Japon à se relever.

L'effort industriel porte sur la production de charbon et d'acier que stimulent des prêts publics largement accordés et l'attribution prioritaire des importations de carburant et matières premières: la production industrielle double entre le début 1947 et le début 1949. La Reconstruction Finance Bank, créée en janvier 1947, tire ses vastes ressources d'une pure et simple création de monnaie<sup>102</sup>.

<sup>96</sup>) SAUTTER Christian - *Japon, le prix de la puissance*. - Ed. Le Seuil, Paris, 1973.

<sup>97</sup>) ALLEN C.G. - *A short economic History of modern Japan*. - Mc Millan Press LTD, 1981.

<sup>98</sup>) ALLEN C.G., op.cit.

<sup>99</sup>) ALLEN C.G., op.cit.

<sup>100</sup>) SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>101</sup>) SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>102</sup>) SAUTTER Christian, op.cit.

L'industrie japonaise a été beaucoup plus désorganisée que détruite durant la défaite. Par conséquent avec quelques réparations des équipements inactifs, il a été possible d'accroître rapidement la production en fonction des fournitures de matières premières<sup>103</sup>.

N'oublions pas que le fuseki de la période précédente avait déjà permis d'établir un moyo très stable avant 1914 (entre autres les infrastructures, la scolarisation, l'administration...). La progression de l'impôt sur le revenu est particulièrement remarquable: le nombre de contribuables passe de moins d'un million en 1945 à 19 millions en 1949, tandis que le prélèvement correspond à 4,5% du revenu brut en 1934-1936 et 16,2% en 1949. La nouvelle parité du yen est fixée (360 yen pour un dollar), qui tiendra jusqu'à la réévaluation de 1971<sup>104</sup>.

Outre les paiements divers au titre de la présence et de l'entretien des bases américaines - *special procurements* - qui représentaient encore 27% de la valeur des exportations du Japon en 1955, le Japon reçoit une assistance analogue à celle du Plan Marshall pour l'Europe. Les États-Unis donnent des marchandises que l'État japonais vend aux entreprises et aux particuliers, le produit de la vente est rassemblé dans un fonds (*Counterpart Fund*) qui représente en 1949 l'équivalent d'un cinquième des impôts perçus par l'État. Ce fonds est entièrement consacré à la reconstruction des équipements publics (Génie rural, télécommunications, postes, chemins de fer) et quatre secteurs privés prioritaires: charbon, électricité, sidérurgie (dénationalisée), marine marchande (et par ricochet construction navale). Le secteur privé finance par le biais de ce Fonds un cinquième de ses investissements productifs. La croissance industrielle s'arrête complètement pendant neuf mois.<sup>105</sup>

Ce programme a pour but de parvenir à se dispenser d'assistance étrangère en réduisant la consommation domestique et le développement des exportations<sup>106</sup>.

La guerre de Corée qui éclate au mois de juin 1950 lance l'industrie japonaise dans un processus semblable, quoique, à l'échelle plus réduite, à celui provoqué par la guerre 1914. Entraînée par les fournitures aux troupes alliées, la production industrielle bondit de 52% et, en un an les prix augmentent de façon spectaculaire. Les salaires ne suivant pas immédiatement, des profits substantiels s'accumulent qui déclenchent un boom d'investissements. Total des investissements productifs en valeur + 35% en 1950, 56% en 1951. Le commerce extérieur japonais est en effet un convalescent encore bien faible : frappé d'un côté par la perte d'importants marchés coloniaux, il est par ailleurs sensible à toute augmentation de la demande extérieure qui provoque immédiatement un surcroît d'importations de matières premières, de biens d'équipement, voire de biens de consommation. Heureusement, la guerre de Corée a apporté un ballon d'oxygène passager<sup>107</sup>.

---

<sup>(103)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>(104)</sup> chiffres cités dans les ouvrages de Christian SAUTTER et de C.G. ALLEN.

<sup>(105)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>(106)</sup> *Economic Survey of Japan*. - Tokyo, 1954-1955, p.97 et *Economic Survey of Japan*. - Tokyo, 1951-1952, p.11.

<sup>(107)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

### ***1955 à 1961 - Le BOOM légendaire : chuban et extensions sur les côtés***

Le nouvel objectif devient pacifique - Il faut élever le niveau de vie du peuple japonais et, pour payer les inéluctables importations, conquérir des marchés extérieurs (46). En fait, poursuivre l'ancien mot d'ordre, mais en optant pour la solution pacifique proposée, avant guerre par Mitsui.

*'Les états-majors des grandes entreprises japonaises et l'État-Major gouvernemental semblent mener la lutte sur les marchés mondiaux selon les critères d'une lutte militaire: il s'agit avant tout de gagner; pour cela il faut acquérir la supériorité technique, perfectionner sans cesse les techniques de production et les qualifications professionnelles des ouvriers; il faut concentrer tous ces moyens pour emporter la victoire sur les quelques secteurs considérés comme stratégiques. Les observateurs occidentaux sont unanimes: pour décider de leurs investissements, les grandes entreprises japonaises n'utilisent pas les critères dont se servent habituellement nos chefs d'entreprise.'*<sup>108</sup>

*'Les états-major japonais, lointain descendants des samourais, ont une conception militaire de la lutte économique'*<sup>109</sup>.

Cette conception militaire, comme nous l'avons déjà vu, est essentiellement basée sur Sun Tzu et la stratégie du jeu de Go. Une fois encore, les dirigeants japonais vont utiliser les matériaux de base qu'ils connaissent bien - c'est-à-dire les grands concepts du Go - pour développer leur stratégie au niveau international.

En fait, 1955 est une année de forte expansion mondiale qui a permis au Japon d'augmenter d'un seul coup ses exportations de 14,3% en volume. La croissance industrielle est une fois encore entraînée par la sidérurgie et la construction navale et la reprise s'élargit rapidement en 1956 aux industries de biens d'équipement. La crise de Suez de 1956 provoque un afflux de commandes aux constructions navales japonaises: en une année, leur production triple et leurs exportations quadruplent.<sup>110</sup>

Durant les six années de ce '*Jimmer Boom*', les investissements productifs de l'industrie auront été multipliés par sept.<sup>111</sup>

De nouvelles productions apparaissent, qui créent une réaction en chaîne dans tout l'appareil industriel. Ce sont les biens de consommation durables, les textiles synthétiques, la pétrochimie. La production d'acier triple entre 1955 et 1961 (de 9,4 à 28,3 million de tonnes), la production de machines-outils, très faible au départ, est multiplié par 18 durant la même période (+ 62% l'an)<sup>112</sup>.

<sup>(108)</sup> AUJAC - *Culture nationale et aptitude à l'industrialisation*. - in *Economie Politique*, n°1, janvier-février 1981, 93e année, Paris.

<sup>(109)</sup> AUJAC, op. cit.

<sup>(110)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>(111)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>(112)</sup> chiffres cités dans les ouvrages de Christian SAUTTER et de C.G. ALLEN.

L'industrie '*lourde et chimique*' qui a crû en moyenne de 24% par an, est passée de 44% à 58% de la production industrielle entre 1955 et 1961<sup>113</sup>.

Les industries motrices sont désormais celles qui produisent les biens d'équipement civil et les biens de consommation durables<sup>114</sup>.

*'Le Japon met en place une stratégie originale d'exportation favorisée par des prix d'autant plus faibles que les coûts de production sont amortis d'abord sur le marché extérieur en pleine expansion.'*<sup>115</sup>

Les importations japonaises jusqu'en 1958 sont limitées au strict nécessaire, c'est-à-dire: l'énergie, la quasi totalité des matières premières industrielles et une fraction substantielle et croissante de l'alimentation de base (sucre, soja, etc.). En outre, des biens d'équipement porteurs de technologie nouvelle doivent être achetés à l'extérieur lorsque l'importation de la seule technologie n'est pas possible. Bref, le Japon ne se procure à l'extérieur que ce qu'il ne peut pas produire ou ne veut pas produire lui-même. Une décision politique décide que l'augmentation du volume des exportations permettra de financer les importations: + 14% l'an en moyenne de 1955 à 1968<sup>116</sup>.

En 1955, les exportations japonaises étaient aux deux tiers constituées de produits de la catégorie V (textiles et habillement, industries alimentaires, motos, bateaux, etc.) qui correspondent pour la plupart à ce que l'on appelle '*les industries légères*'.

De 1955 à 1965, reflétant avec un certain décalage l'évolution de la structure industrielle du Japon, la structure des exportations s'est considérablement transformée. La part des produits à haute intensité de main d'oeuvre et faible technologie a chuté de 65% à 53%, la baisse étant exclusivement due aux produits du textile et de l'habillement (36% à 16%). A l'inverse la proportion des produits à haute intensité de capital et hauts salaires augmente fortement. De 1965 à 1973, le mouvement s'accroît encore et en particulier, les exportations japonaises de produits textiles ne constituent plus que 6% de l'ensemble<sup>117</sup>.

*'Phase 1: situation avant 1955: le produit n'est pas fabriqué au Japon, il est importé dans la mesure où il est indispensable. Phase 2: situation entre 1955 et 1973: le demande intérieure est assez forte pour que le produit soit rentable s'il est fabriqué au Japon, grâce à de la technologie importée. Le produit n'est donc plus importé.'*<sup>118</sup>

---

<sup>(113)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>(114)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>(115)</sup> BIJL Alain de - *La Stratégie industrielle du Japon: du sous-développement à la conquête du monde*, - Ministère des Affaires économiques belge, service des études, Bruxelles, 1983.

<sup>(116)</sup> SAUTTER Christian - « Croissance et Stratégie du Japon. » in INSEE, *économie et statistiques*, n° 97, 1978, Paris..

<sup>(117)</sup> SAUTTER Christian, *Croissance et Stratégie du Japon*, op.cit.

<sup>(118)</sup> BIJL Alain de, op.cit.

La lecture d'Akamatsu, Christian Sautter et Alain de Bijl, nous apprend qu'à cette époque le Japon utilisait le libre-échange à l'égard des produits qui n'existaient pas encore sur son marché ou dont il possédait déjà un quasi monopole. A l'inverse, il utilisait le protectionnisme lorsqu'il était occupé à développer un produit. Cette attitude correspond en termes de Go, à l'adage qui stipule que lorsqu'un terrain est indéfendable ou complètement constitué, il n'y a pas de raisons de le défendre. Par contre, lorsque le terrain est encore un moyo (en gestation), il y a lieu de le défendre (protectionnisme).

*'The first of these cycles in the 1950s was devoted to the development of basic and heavy industries. The second was concentrated on efforts to improve production processes, in particular in sectors engaged in large-scale manufacturing (e.g. in the case of consumer goods).'*<sup>119</sup>

Durant les années cinquante et soixante, quand le PNB augmente en termes réels de 9 à 10% l'an, il y a une énorme mutation structurelle au sein de l'industrie nipponne, notamment dans les secteurs sidérurgique et des machines.<sup>120</sup>

*'The development of the steel industry, where production rose rapidly, had a beneficial effect on the automobile, ship and machinery sectors, as well as in construction activities. The progress made in petro-chemicals led to further steps as regards plastics and synthetic fibres. Textiles continued to be of major importance, though already beginning their relative decline.'*<sup>121</sup>

La politique d'expansion n'aurait pas été en mesure d'obtenir des résultats aussi remarquables si, durant les années 1950 et 1960, secteurs secondaire et tertiaire n'avaient pas augmenté leurs effectifs en faisant appel à l'énorme excédent de main-d'oeuvre des zones rurales.<sup>122</sup>

Le déplacement des emplois à faible productivité vers ceux à forte productivité et le flux des recrues vers le marché du travail dans les industries nouvelles furent des facteurs déterminant du taux de croissance de économique élevé du Japon.

*'Dans les années 1950 et au début des années 1960, avant que la réserve de main-d'oeuvre rurale n'eût été épuisée, la hausse des salaires était en retard sur l'augmentation de la productivité, et une proportion exceptionnellement forte du produit national de plus en plus grand était, par conséquent, rendu disponible et utilisé pour l'investissement.'*<sup>123</sup>

La stratégie générale de l'intervention de l'État s'est manifestée dans des directives pour une planification économique indicative. Peu de temps après la fin de la guerre, le gouvernement mit en place un organisme, tout d'abord appelé: Conseil de Stabilisation Economique, et, après 1957, Agence pour la

---

<sup>(119)</sup> Commission Staff - *The Industrial and Commercial Strategy of Japan*. - 21 avril 1981.

<sup>(120)</sup> ALLEN C.G., op.cit.

<sup>(121)</sup> Commission Staff, op.cit.

<sup>(122)</sup> ALLEN C.G. - *Le défi économique du Japon*. - Armand Colin, Paris, 1983.

<sup>(123)</sup> ALLEN C.G., op.cit.

Planification Economique, qui devait établir des projets pour une période qui, en l'occurrence, allait de cinq à dix ans.<sup>124</sup>

Malgré la loi anti-monopole, les anciens Zaibatsu et des groupes d'entreprises se reconstituèrent sous forme de cartel avec l'assentiment du MITI. Au début des années 1960, le Japon commence à supprimer son système complexe de contrôle des changes et du commerce, et l'industrie ainsi que le gouvernement s'inquiétèrent de la capacité des fabricants japonais à faire face à la concurrence de leurs rivaux étrangers. La création d'unités susceptibles d'atteindre les résultats financiers de la production à grande échelle encouragea les fusions dans les principales industries.<sup>125</sup>

*'La stratégie de développement fut élaborée de concert par les industriels et les officiels du MITI. La tâche initiale consista à sélectionner les industries qui pouvaient prétendre en priorité à recevoir une aide.'*<sup>126</sup>

Deux principes de sélection. Tout d'abord, les produits choisis furent ceux pour lesquels l'élasticité de la demande en fonction du revenu dans le Monde était considérée comme forte, car ce n'est que si cette condition était remplie par ces industries nouvelles que le Japon pouvait espérer développer une activité d'exportation qui lui permettrait d'acheter les articles d'importation nécessaires à son expansion économique. L'autre critère était celui du progrès technologique. Même si le coût de fabrication d'un produit était élevé au début, ce produit serait préféré à d'autres s'il permettait d'envisager des progrès technologiques rapides qui se traduiraient par une baisse simultanée des coûts.

Au début des années 1950, les principales sources d'exportation étaient encore les activités à forte main-d'oeuvre dont les faibles salaires permettaient au Japon d'être un concurrent sérieux pour les producteurs occidentaux, et la supériorité de son organisation et de sa gestion maintenait à distance la concurrence des pays en voie de développement. Mais il se rendit compte que ces avantages étaient passagers et entreprit bientôt de développer de nouvelles capacités dans les domaines de la sidérurgie, de la construction navale et des engrais chimiques. Il se lança aussi dans les industries électrique et automobile, et dans la fabrication des fibres synthétiques. Toutes ces industries étaient bien établies dès le début des années 1960, et il dirigea ses efforts vers des secteurs nouveaux.<sup>127</sup>

*'En 1958, le Japon prit la décision cruciale de ne pas soutenir sa coûteuse industrie houillère, et de baser son expansion sur l'importation de combustibles, en particulier le pétrole.'*<sup>128</sup>

Le Japon accepta également le déclin de son industrie textile et les autres industries à forte main-d'oeuvre.<sup>129</sup>

<sup>(124)</sup> ALLEN C.G., op.cit.

<sup>(125)</sup> ALLEN C.G., op.cit.

<sup>(126)</sup> ALLEN C.G., op.cit.

<sup>(127)</sup> ALLEN C.G., op.cit.

<sup>(128)</sup> ALLEN C.G. - *A short economic History of modern Japan.* - Mc Millan Press LTD, 1981.

Ainsi, conformément à la stratégie du Go, il abandonnait des secteurs peu rentables pour se concentrer sur d'autres zones du goban économique.

Le dumping fut encouragé afin de prendre pied sur les marchés étrangers. De temps en temps, les ministères obtenaient le soutien d'une loi leur permettant d'encourager certaines industries, d'ordinaire en leur accordant un traitement de faveur pour leurs impôts et prêts.<sup>130</sup>

De telles lois furent appliquées à l'industrie de la machine-outil (1956), l'industrie électronique (1957) et l'industrie aéronautique (1958). Toutes ces mesures ont été peu à peu modifiées ou abolies en même temps que s'améliorait sa force compétitive.<sup>131</sup>

### ***1961 à 1965 - la pause : consolidations des moyos***

En septembre 1961, le gouvernement décide de mettre le holà aux emportements de l'économie japonaise. Entraînées par la production, les importations galopent à un rythme qui voisine 25% l'an entre 1958 et 1961, tandis que les exportations ne parviennent pas à suivre, le déficit se creuse donc à nouveau, et, pour rétablir l'équilibre, il n'est qu'une solution rapide, celle de freiner la production qui aspire mécaniquement les importations.<sup>132</sup>

Après une courte halte, la production industrielle repart d'un bon pas: entre 1961 et 1965, le rythme moyen annuel est de 12%.<sup>133</sup>

*'Phase 3: le marché intérieur est assez important pour permettre des gains de productivité sur le produit. Son coût baisse. On est en mesure d'exporter. On s'attaque au Marché Mondial par ordre de difficultés croissantes, c'est-à-dire, Asie du Sud-Est d'abord, U.S.A., Europe, Tiers Monde.'*<sup>134</sup>

La libéralisation du commerce, qui était de 40% lors de l'entrée du Japon au sein du GATT, atteint approximativement 90% en 1964. Il est même mis un terme aux restrictions quantitatives concernant les importations d'automobiles en octobre 1965.<sup>135</sup>

### ***1965 à 1968 - Une nouvelle explosion d'investissements industriels : extension vers le centre***

En 1965, le Japon connaît une dure récession avec une stagnation pendant un an de la production industrielle provoquée par une politique restrictive du crédit. Les faillites sont cinq fois plus nombreuses en 1965 qu'en 1961. La Banque du Japon doit augmenter ses crédits et doit voler au se-

---

<sup>(129)</sup> ALLEN C.G. - *Le défi économique du Japon*. - Armand Colin, Paris, 1983.

<sup>(130)</sup> ALLEN C.G., op.cit.

<sup>(131)</sup> ALLEN C.G., op.cit.

<sup>(132)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>(133)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>(134)</sup> BIJL Alain de, op.cit.

<sup>(135)</sup> *Commission Staff*, op.cit.

cours de l'une des quatre grandes compagnies boursières : YAMAICHI, en lui ouvrant en toute hâte les crédits de sauvetage nécessaires. Le gouvernement rompt le principe de l'équilibre budgétaire et s'endette pour relancer l'économie.<sup>136</sup>

Soutenue en 1965 par un vif effort à l'exportation et par l'accélération des investissements publics, l'économie redémarre vigoureusement durant l'hiver et l'indice de la production progresse de 22% durant l'année 1966.<sup>137</sup> En 1967, l'investissement industriel s'arrache au palier de 1961-1966 par un bond en avant de 56%, suivi de trois nouveaux sauts de 26% en 1968, 28% en 1969 et 18% en 1970.<sup>138</sup>

De 1965 à 1970, la valeur des investissements industriels a plus que triplé, la valeur ajoutée industrielle a plus que doublé ( 20% l'an à prix courants), 2.300.000 nouveaux emplois industriels ont été offerts.<sup>139</sup>

Les exportations s'élancent et croissent de plus de 20% par an entre 1967 et 1970, de telle sorte que le solde des échanges extérieurs reste confortablement positif.<sup>140</sup>

Les machines et équipements qui représentaient 10% du total des exportations durant les années cinquante, augmentent à 46% en 1970, les exportations de navires et de véhicules motorisés représentant respectivement 7,3% et 6,9% du total. Quant aux produits sidérurgiques, ils représentent 15% des exportations en 1970. Le textile décline et passe de 48% en 1950 à 12,6% en 1970.

Le Japon, fidèle à son option politique de base, n'a importé que ce qu'il ne pouvait pas produire lui-même: à prix constant les importations n'ont jamais représenté plus de 10% du produit intérieur brut.<sup>141</sup>

À la fin de 1968, les japonais sont organisés de telle façon, à l'intérieur comme à l'extérieur, qu'ils n'ont plus de problèmes de balance de paiement. La contrainte extérieure est levée. L'objectif politique fixée en 1955 est pleinement atteint.<sup>142</sup>

### ***1968 à 1973 - la cassure : combats de rue***

La politique économique menée dans la période antérieure va être largement infléchie dans deux directions. Vis-à-vis de l'extérieur, les freins aux importations seront légèrement desserrés, mais cela n'aura guère d'effet concret. Les Japonais jusqu'en 1968, appliquent une politique réellement protectionniste avec droits de douane et contingentements. Après 1968, cette politique est supprimée, mais la population continue à acheter japonais. A l'intérieur, entre 1968 et 1971, une politique anti-pollution efficace, contrôlée par

---

<sup>(136)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>(137)</sup> ALLEN C.G., op.cit.

<sup>(138)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>(139)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>(140)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>(141)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>(142)</sup> BIJL Alain de, op.cit.

les citoyens au niveau local, est mise en place; ceci a évidemment pesé sur les coûts des entreprises, stimulant leur adaptation dès 1971.

Les industriels japonais ne recherchent plus simplement à vendre des produits, comme entre 1955-1968, mais se lancent dans des fabrications très diversifiées, telles que les industries des biens d'équipement, l'installation d'usines clé en main, l'exploitation des océans, la construction de centrales nucléaires, la production de biens de consommation durables, de luxe, etc. Les critères de sélection recommandés par le MITI sont les suivants: demande intérieure et mondiale forte, part importante de la recherche - développement et main-d'oeuvre qualifiée, besoins en capital relativement réduits, faible utilisation d'énergie et de matières premières importées.<sup>143</sup>

Le gonflement des exportations n'est rien d'autre que l'arrivée en phase III des industries mises en place lors du boom d'investissement manufacturier de 1955-1961: le volume de l'investissement fut multiplié par 5 en six ans à partir d'un niveau qui n'était pas du tout dérisoire.<sup>144</sup>

Les décisions prises vont dans trois directions: la première concerne l'élimination progressive des contingentements et droits de douane exorbitants sur les importations; la seconde va dans le même sens et cherche à éliminer les contrôles pesant sur les exportations de capitaux; la dernière vise à la restructuration industrielle.<sup>145</sup>

Les investissements directs à l'étranger jusqu'en 1969 ont été très faibles, de l'ordre de 100 millions de dollars par an et limités au minimum d'infrastructure commerciale et financière nécessaire pour écouler les exportations japonaises. Ce n'est qu'en 1969, lorsque les paiements courants sont excédentaires qu'ils prennent de l'ampleur avec pour but la mise en valeur des matières premières et l'exploitation de la main-d'oeuvre à bas salaires. De très nombreuses PME du textile émigrent avec l'aide intéressée des sociétés générales de commerce. Les flux annuels d'investissement direct atteignent vite 3 milliards de dollars par an. En 1971, de nouvelles orientations sectorielles, axées sur le relais des industries lourdes et chimiques par les industries d'intelligence, sont prises. En 1974, la priorité aux industries d'intelligence est confirmée.<sup>146</sup>

L'accélération du déclin de ce qui subsiste des industries légères (textile, etc.) est clairement annoncée. Les perspectives des '*industries lourdes et chimiques*' sont devenues moyennes, voire médiocres.<sup>147</sup>

### ***1974 à 1981 - défi pétrolier relevé : comment tourner une difficulté à son avantage***

L'arrêt de la croissance industrielle après 1973 fut suivi d'une reprise (en 1978), qui s'accompagna essentiellement d'une nouvelle expansion des in-

---

<sup>(143)</sup> BIJL Alain de, op.cit.

<sup>(144)</sup> SAUTTER Christian - *Croissance et Stratégie du Japon*. - INSEE, économie et statistiques, n° 97, 1978, Paris..

<sup>(145)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>(146)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

<sup>(147)</sup> SAUTTER Christian, op.cit.

dustries de l'automobile, des machines, de l'équipement et de l'électronique.<sup>148</sup>

Le Japon a mené une politique judicieuse, par exemple, dans le domaine de la navigation aérienne. Il s'est contenté de regarder les autres dépenser des fortunes en recherches et développement, et a ensuite acheté le produit fini lorsqu'il a été commercialisable. Dans ce domaine, comme dans tant d'autres, la gestion de l'information et une veille technologique remarquable ont permis d'opérer les meilleurs choix aux moments opportuns.

La politique japonaise se présentait ainsi: choisir soigneusement les industries, protéger leurs premier pas d'une concurrence ruineuse, en prendre soin jusqu'à ce qu'elles soient de taille à se défendre et les mettre alors en présence des rivaux extérieurs.<sup>149</sup>

67% de l'ensemble des sièges d'administrateurs des plus grandes sociétés étaient occupés par des ingénieurs de profession. En 1978, près de 80.000 personnes ont obtenu un diplôme d'ingénieur dans les universités et grandes écoles japonaises, contre 9.000 en Grande-Bretagne.<sup>150</sup>

Le Japon n'hésite pas à abandonner des industries pour lesquelles du fait de changements dans les marchés ou les procédés techniques, les perspectives semblent peu favorables. L'industrie textile du coton, la construction navale, et l'aluminium sont délaissés afin de développer les secteurs de pointe. Malheureusement, au niveau des petites et moyennes entreprises, ce processus de réorganisation interne s'accompagna d'un taux de fermeture élevé.<sup>151</sup>

### ***1981 à 1985 - la réévaluation du yen ou la victoire de l'outsider***

Après avoir mené à bien leur politique industrielle, l'Empire du Soleil Levant n'a plus qu'à en récolter les fruits. Seconde puissance économique mondiale, le Japon commence à inquiéter ces partenaires. Son extension économique et le succès de son commerce extérieur sont devenus manifestes. L'Archipel se voit forcer de réévaluer sa devise, afin de limiter quelque peu ses exportations.

Une fois encore, les entreprises japonaises vont contourner la difficulté. La sentence se métamorphose en avantage: le yen étant réajusté à la hausse gonfle du même coup les capitaux disponibles, ce qui permet aux financiers nippons d'investir en masse chez leurs concurrents directs: les États-Unis et l'Europe de l'Ouest. Le Japon remporte ainsi la seconde manche après une partie qui aura ainsi duré près de trente-cinq ans. Le vaincu d'hier devient la première puissance économique mondiale.

---

<sup>(148)</sup> ALLEN C.G. - *Le défi économique du Japon*, op.cit.

<sup>(149)</sup> OKITA S. - *The Developing Economies and Japan*. - University of Tokyo Press, Tokyo, 1980, p.97.

<sup>(150)</sup> ALLEN C.G., op.cit.

<sup>(151)</sup> ALLEN C.G., op.cit.

### ***Conclusions relatives à cette seconde période***

Les Japonais ont utilisé durant cette seconde moitié du XXe siècle le processus suivant: tout d'abord, ils créent des bases commerciales dans les régions ou dans les secteurs où ils peuvent raisonnablement défendre leurs chances du fait que tout pouvoir y est vacant. Ensuite, ils appliquent aux autres régions ou secteurs une stratégie souvent utilisée en Go: celle de consacrer ses premières pierres, non au centre, mais aux régions limitrophes.

Dans le cadre de cette stratégie, le souci des concurrents de gagner des marchés au centre, alors qu'ils méprisent la masse des segments marginaux, ainsi que les pays sous développés, est erronée pour deux raisons:

Primo, Les richesses accumulées au Centre restent inférieures à celles engendrées à la Périphérie. Les pays industrialisés et les segments de marchés centraux représentent une richesse sensiblement moins importante que celle engendrée par régions périphériques et les segments larges. La population des pays industrialisés, ainsi que les acheteurs des produits centraux, sont en moins grands nombre que ceux des pays en voie de développement. Tout comme en Go, l'écart quantitatif entre le centre et la périphérie (d'un point de vue sectoriel ou géographique) joue globalement en faveur des bords.

Secundo, les parts de marché au centre sont, comme au Go, sont plus difficiles à contrôler ou à influencer. Au plus les produits sont sophistiqués, au plus ils sont sensibles aux divers développements technologiques et aux phénomènes de mode.

Les Japonais ont axé, pour ces deux raisons, leurs premiers efforts au niveau des marchés périphériques. Durant les années cinquante et soixante, tout produit '*made in Japan*' était assimilé à de la pacotille. La production visait essentiellement les marchés local et périphérique où une segmentation indifférenciée se révélait bien suffisante. Avant d'attaquer des segments à haute valeur ajoutée, il fallait d'abord acquérir les connaissances et le savoir-faire suffisant pour mener à bien des politiques marketing plus élaborées. Bref, passer de la copie à l'innovation pour arriver à devenir un créateur à part entière.

### **Une troisième partie s'engage**

Le Japon a dégagé depuis 1980 un excédent tel dans ses échanges avec les pays développés qu'il a été maintes fois accusé par les nations industrialisées de ne pas, ou de trop bien jouer le jeu du libre-échange. Face à ce problème, l'Empire du Soleil Levant a été amené à prendre certaines mesures<sup>152</sup>.

Celles-ci sont de différents types :

---

<sup>(152)</sup> CAZES Jérôme - « Comment le Japon gère-t-il ses excédents commerciaux? » in *Chroniques d'actualité de la S.E.D.E.I.S.*, tome 26, n°3, 1er février 1982, ed. Société d'études et de la documentation économiques, industrielles et sociales, Paris, 1982, pp. 77-86.

- tout d'abord, une politique macro-économique limitant l'excédent commercial global du Japon, à la fois par une relance intérieure et par une réévaluation du yen ;
- ensuite, une réduction des importations 'obligées' de matières premières et d'énergie ;
- une réorientation géographique des exportations nippones ;
- une meilleure insertion du Japon dans la division internationale du travail et une ouverture de son marché ;
- une auto-limitation japonaise sur les produits sensibles ;
- enfin, un relais des exportations par des investissements de production dans les pays développés.

Aucun de ces instruments ne devrait être négligé par les partenaires du Japon: certains risquent d'affecter durement leur commerce extérieur; d'autres créent des opportunités que les autorités et les entreprises doivent absolument saisir.

Il faut cependant reconnaître que cette fois ce n'est plus le Japon qui part avec un certain handicap. Au contraire, les États-Unis, comme l'Europe de l'Ouest, ont accumulé un certain retard, tant dans les investissements que dans le développement de certaines technologies.

### ***Coopération et investissements directs à l'étranger***

Ce paragraphe s'attachera essentiellement à étudier les investissements directs du Japon dans différents pays développés; il recensera ensuite les divers critères retenus par les entreprises nipponnes pour investir à l'étranger et, enfin, il envisagera les mesures à prendre en Belgique afin d'attirer ces investissements dans nos régions.

### **Définition(s) de l'investissement direct international et de la coopération directe internationale**

*'Un investissement direct international est un investissement réalisé par une entreprise non-résidente ou une entreprise résidente sous contrôle étranger au moyen de la création ou de l'extension d'une entreprise, d'une filiale ou d'une succursale, ou encore d'une participation à une entreprise nouvelle ou existante et qui a pour objet d'établir des liens économiques durables avec une entreprise et pour effet de donner la possibilité à l'investisseur d'exercer une influence réelle sur la gestion de l'entreprise.'*<sup>153</sup>

La coopération directe internationale, quant à elle, a également pour objet l'établissement de liens économiques durables avec une entreprise et pour effet d'exercer une influence réelle sur sa gestion, mais dans ce cas, ce qui lie les deux entreprises, ce n'est plus l'investissement, mais un contrat. Celui-ci peut prendre plusieurs formes dont les accords de licence, le franchisage, les contrats de gestion, les contrats clefs en main, les contrats produit en

---

<sup>(153)</sup> HUGONNIER Bernard - *Investissements directs. Coopération internationale et firmes multinationales.* - ed. Economica, Paris, 1984, 343 p.

main, les contrats de partage de la production de gisements, les contrats de service à risque ou enfin les contrats de sous-traitance. Ces différentes formes ne sont pas exclusives les unes des autres et certaines peuvent être considérées comme des investissements.

### Les investissements directs du Japon à l'étranger

Pendant de nombreuses années, les investissements japonais à l'étranger ont été faibles. Ils étaient limités à l'approvisionnement du Japon en matières premières et en énergie, à des investissements de production dans les pays à bas salaires, et à des investissements commerciaux massifs dans les pays développés. À partir de 1972, les investissements de substitution aux importations firent leur apparition. Les Japonais parvinrent à limiter au maximum l'effet dépressif que ce mécanisme pouvait avoir pour leurs exportations, en limitant la valeur ajoutée dans le pays hôte, et en relayant les produits frappés par des mesures protectionnistes par de nouveaux produits. Les investissements directs du Japon à l'étranger ont commencé à se développer vers le milieu des années 70. En 1986, début de la "troisième manche", ils atteignent le chiffre record de 22.320 millions de dollars (tableau 1). Certaines frictions commerciales, ainsi que la rapide appréciation du yen accompagnée de la dépréciation du dollar ne sont nullement étrangères à ce phénomène.

Du point de vue sectoriel, on peut constater qu'en 1986 (tableau 2), 3.806 millions furent investis dans l'industrie, 737 millions de dollars dans le développement des ressources et 17.212 millions dans le commerce et les services. D'avril 1986 à mars 1987, le taux d'accroissement, en termes de valeur, a atteint les 90% pour l'Amérique du Nord et les 80% pour l'Europe. Au niveau des pays (tableau 3), l'on constate que les investissements aux États-Unis viennent en tête avec 10.165 millions (soit 45,5% du total). Les U.S.A. sont suivis du Panama (2.401 millions), du Luxembourg (1.092 millions), du Royaume-Uni (984 millions), des îles Caïman (930 millions) et de l'Australie (881 millions de dollars).

En analysant les investissements directs du Japon en termes de jeu de go, nous pouvons dire qu'au niveau géographique et sectoriel, le Japon reproduit la même stratégie que celle utilisée lors des deux manches précédentes. Il s'est d'abord attaqué aux pays en voie de développement pour son approvisionnement en matières premières. Ensuite il a prolongé ses investissements aux côtés en installant les succursales de ces entreprises performantes dans les pays nouvellement industrialisés où la main d'oeuvre était relativement moins chère. Enfin, il aborde le centre (les États-Unis et l'Europe de l'Ouest) en investissant essentiellement dans les domaines de la finance, des assurances et de la recherche et développement. Si nous analysons de manière plus spécifique les deux grands centres économiques constitués par l'Amérique du Nord et l'Europe (tableau 2), nous constatons qu'en 1986, sur les 10.441 millions de dollars investis outre-atlantique, 2.199 millions le furent dans l'industrie, soit une augmentation de 79% par rapport à l'année précédente. Ce développement rapide est le fruit, d'une part, des frictions commerciales entre le Japon et les États-Unis, d'autre part, de la réévaluation du yen.

Les secteurs sensibles aux frictions, tels que l'électronique, l'automobile, la sidérurgie ou le matériel en général, et électrique en particulier, bénéficient largement de cet apport financier en totalisant 1.550 millions de dollars, soit 70% des investissements manufacturiers dans cette région.

Au niveau des secteurs non-manufacturiers, ce sont essentiellement les assurances et le monde de la finance qui recueillirent, pour une large part, les investissements dans le domaine du commerce et des services, avec 2.057 millions de dollars, soit 26,3% du total sectoriel. En Europe, l'industrie représente 370 des 3.469 millions de dollars investis durant l'année fiscale 1986. Le total des investissements a augmenté de 80% par rapport à l'année précédente, spécialement au niveau des assurances et du monde de la finance qui passent de 1.328 millions de dollars à 2.281 millions, soit une augmentation de 139%. Ce phénomène est essentiellement dû à l'établissement de filiales financières par les principales firmes d'assurances et les maisons de commerce japonaises. Notons également l'important apport réalisé par les courtiers et les banques nipponnes, tant au niveau du marché des valeurs qu'au niveau du monde bancaire. Le grand marché prévu en 1993 n'est nullement étranger à cet accroissement extraordinaire des investissements. Si l'on s'attache aux investissements réalisés par les petites et moyennes entreprises japonaises (tableaux 4 et 5), on constate que ceux-ci ne sont pas négligeables et qu'ils sont également en nette augmentation. La plupart des PME appartiennent aux industries de hautes technologies (tableaux 5 et 6) et essaient d'accroître leur part de marché en s'implantant chez nous. Ce sont surtout les secteurs de l'électronique, des transports d'équipements et de la machinerie générale qui sont visés (9.4). Au niveau des filiales, les sommes engagées représentent 8,67 millions de dollars pour la Belgique, 7,86 millions en France, 6,64 millions en Espagne et 6,16 millions de dollars en Grande-Bretagne. 63,2% de la production réalisée par ces filiales sont vendues au sein même de la CEE, alors que 34,6% sont fabriqués pour les pays du Tiers Monde et de l'Europe de l'Est, et 2,2% destinés au marché japonais lui-même<sup>154</sup>.

## Expériences dans divers pays industrialisés

### *En Amérique*

#### Les États-Unis

En terme de valeur d'investissement, le Japon était, fin 1986, le troisième investisseur aux États-Unis, après la Grande-Bretagne et les Pays-Bas, mais au nombre d'investissements, le Japon occupait déjà, avec 640 implantations, la première place pour la troisième année consécutive. L'activité des compagnies japonaises aux 'States' est largement diversifiée et le nombre

---

<sup>(154)</sup> JETRO - 1988 *JETRO White Paper on Investment. World and Japanese Overseas Direct Investment. Overseas Direct Investment in An Era of Globalisation.* - Japan External Trade Organisation, Tokyo, January 1988.

d'employés dans celles-ci tourne autour de 160.000 personnes. M. Yoh Kurosawa, vice-président de l'Industrial Bank of Japan, affirmait, suite à une mission du Keidanren aux U.S.A.<sup>155</sup>, qu'en fait les efforts entrepris par les divers États américains pour améliorer le niveau intellectuel et l'environnement contribuaient à la fois à attirer les investissements étrangers, mais aussi les managers, les ingénieurs et les scientifiques de et en dehors des États-Unis. Il avait remarqué lors de sa visite aux États-Unis, une coopération plus grande des syndicats avec la direction, quels que soient les États visités. Il constatait également que les transports étaient devenus plus flexibles et que les services s'étaient largement diversifiés. À ces divers caractères propres à l'ensemble des régions, il ajoutait toute une série de traits plus spécifiques pouvant contribuer à une implantation des firmes japonaises selon les divers États. Ainsi, pour l'État de Washington, il remarquait que celui-ci était fortement intéressé d'intégrer un style de management à la japonaise au sein de ses entreprises. Il nota également que le gouvernement y mène une politique de formation des travailleurs et a créé une multitude de programmes de recyclage pour ceux-ci. Les six principales universités de Washington offre d'ailleurs un support important pour accroître les ressources humaines et le développement technologique. Ce qui l'a par contre intéressé dans l'État de l'Oregon, c'est que celui-ci offre un cadre de vie et un environnement fort agréable, ainsi qu'une main-d'oeuvre qualifiée qui devrait, selon lui, attirer les entreprises japonaises engagées dans l'électronique et la haute technologie. La Louisiane, quant à elle, offre des avantages fiscaux non négligeables pour les entreprises nouvellement installées. Le Texas accueille une multitude de sites en vue du développement biotechnologique. La main-d'oeuvre, là aussi, y est hautement qualifiée et des signes de développement en bio-ingénierie, ainsi que des ordinateurs de cinquième génération y sont partout présents. Viennent s'ajouter à cela une quinzaine d'universités et collèges possédant des centres de recherche importants en science informatique et en micro-électronique dont l'Université de Texas qui possède également une fondation académique pour le développement industriel. La coopération entre l'industrie, le gouvernement et les milieux académiques est un modèle du genre dont les industries japonaises peuvent bénéficier. Cet État, de surcroît, offre des incitants fiscaux aux entreprises et il n'existe aucune taxe sur les revenus individuels et des sociétés. Lors d'une autre mission du Keidanren<sup>156</sup>, M.Yoh Kurosawa a également visité la Californie qui représente un tiers des investissements directs japonais aux États-Unis. Cet État est bien connu pour son nombre d'universités de réputation mondiale telles que la célèbre Université de Californie et d'autres institutions de l'État, comme les instituts de recherche de très haut niveau. Le fait que la Californie est en tête de tous les États au nombre des prix Nobel, ainsi qu'au nombre de docteurs, d'ingénieurs et de médecins, note également sa prééminence en matière d'éducation et de recherche. Il est largement connu que la Cali-

<sup>(155)</sup> KUROSAWA YOH - « Summary of Findings of Keidanren Investment Expansion Mission to the U.S. » in *Keidanren on Japanese Economy Review*, nr. 99, june 1986, ed. Public Affairs Department, Keidanren, Tokyo, 1986, pp. 11-15.

<sup>(156)</sup> KUROSAWA YOH - « California Calling for More Direct Japanese Direct Japanese Investment. » in *Keidanren on Japanese Economy Review*, nr. 107, october 1987, ed. Public Affairs Department, Keidanren, Tokyo, 1987, pp. 4-6.

fornie est aussi loin en tête quant à la haute technologie, surtout au niveau des semi-conducteurs, de l'aérospatiale, de la biotechnologie, des équipements de défense et des ordinateurs personnels. Ces divers points sont autant d'atouts qui expliquent la place privilégiée de cet État au niveau des investissements directs japonais. Ce qui est déterminant dans une chaîne de production, ce sont les parties de celles-ci qui contribuent de manière significative à la valeur ajoutée du produit et qui offrent l'opportunité la plus grande de contrôler la technologie et la production pour la génération suivante de ce produit<sup>157</sup>.

En analysant la plupart des '*joint ventures*' entre compagnies américaines et compagnies japonaises, nous constatons que les Japonais se réservent le plus souvent l'octroi de ces différentes parties. Ainsi, au niveau de l'industrie automobile<sup>158</sup>, nous nous apercevons que les grandes firmes américaines se sont chacune engagées dans des '*joint ventures*' avec des partenaires nippons. Ce fut le cas de General Motors qui s'est associé avec Toyota, pendant que Chrysler faisait équipe avec Mitsubishi et que Ford s'alliait avec Mazda. Il fut spécifier chaque fois que la chaîne d'assemblage devait être établie sur le sol des États-Unis, alors que tous les plans et responsabilités de la conception du produit étaient délégués aux entreprises japonaises. Bref, les entrepreneurs américains se contentaient d'assembler l'ensemble des pièces conçues et fabriquées au Japon, et d'éventuellement distribuer les voitures ainsi réalisées par leurs canaux de distribution. Si l'on prend le secteur de l'informatique<sup>159</sup>, on s'aperçoit qu'il en va de même lors des '*joint ventures*' mises en place. Ainsi, le PC IBM, bien qu'il soit assemblé aux États-Unis, est constitué en majeure partie de composants nippons. Le coût total de production de cet appareil était de 860 dollars américain dont 625, soit 73% du coût, revenait aux Japonais. Ceux-ci fabriquaient les imprimantes graphiques, les claviers, les ressources énergétiques et la moitié des semi-conducteurs. Les Américains se contentant de fabriquer les châssis et d'assembler les '*disk drives*' et les ordinateurs. De même pour l'imprimante graphique d'IBM, celle-ci, en fait, est entièrement fabriquée par Epson au Japon et est vendue sous le label IBM aux États-Unis. Cette société n'est d'ailleurs pas la seule à opérer de cette manière. L'imprimante laser LBP-CX de Canon est entièrement fabriquée au Japon et vendue aux U.S.A par Hewlett-Packard et Corona Data Systems. Même Eastman Kodak s'est associé à Canon pour que celui-ci lui fabrique des photocopieurs de volume moyen qui seront commercialisés sous le nom de Kodak. Matsushita fabrique, quant à lui, les caméras vidéo de Kodak et les magnétoscopes appelés Kodavision. Au niveau du secteur des machines-outils, il en va de même. Prenons le cas de Houdaille Industries, un fabricant de machines-outils assistées par ordi-

---

<sup>(157)</sup> REICH Robert E. and MANKIN Eric D. - « Joint Ventures with Japan give away our Future. » - in *Harvard Business Review*, march-april 86, nr. 2. pp. 78-86.

FRANKO Lawrence G. - *The Threat of Japanese Multinationals. How the West can respond.* - ed. John Wiley & Sons, IRM series on multinationals, Geneva, 1983, 148 p.

<sup>(158)</sup> REICH Robert E. and MANKIN Eric D., op.cit.

<sup>(159)</sup> REICH Robert E. and MANKIN Eric D., op.cit. + SEIICHI TSUKAZAKI - « Japanese Direct Investment Abroad. » in *Journal of Japanese Trade & Industry*, vol. 6, nr.4, july/august 1987, ed. the Japan Economic Foundation, Tokyo, 1987, pp. 10-15.

nateur, situé en Floride. Au début de 1982, la compagnie dénonce les subsides et les mesures de dumping dont ses concurrents japonais bénéficient, et fait une pétition à Washington afin de protéger le marché américain. Elle n'est guère entendue de l'administration Reagan et se voit en fin de compte obligée de s'associer avec Okuma Machinery Works pour la fabrication de ses machines. A cet égard, James A.D. Geier, président de Cincinnati Milacron, le plus grand fabricant américain de machines-outils, notait déjà en 1984 que *'50% des produits vendus l'année précédente n'existaient pas encore cinq ans plus tôt. Nous sommes passés d'une industrie connaissant très peu de changement au niveau des produits à un bouleversement révolutionnaire dans les produits'*<sup>160</sup>. Beaucoup de compagnies de ce secteur étaient mal préparées à une telle transition et ont dû se contenter de vendre des produits manufacturés du Japon afin de faire encore des bénéfices.

L'un des plus célèbres exemples de cette *'invasion'* japonaise est bien entendu celui de la guerre des puces qui s'est déroulée de 1973 à 1975 et de 1981 à 1983, quand les fabricants américains des fameuses *'chips'* cédèrent une large part des 16K et même des 64K aux producteurs japonais qui produisaient alors à des coûts nettement plus bas. En été 1984, les Japonais contrôlaient déjà 55% du marché US au niveau des *'64K RAM chips'*. Or, l'innovation et les nouveaux produits dans l'industrie des semi-conducteurs sont fonctions de l'expérience et du savoir-faire au niveau de l'ingénierie. Ainsi, les 16K RAM précèdent les 64K RAM et le développement des microprocesseurs de 16 bit suit logiquement celui des 8 bit. Comme dans ce domaine, les compagnies nipponnes ont développé leur expérience en conservant la production et la conception chez eux, alors qu'ils laissaient l'assemblage et la distribution à leurs partenaires américains, ils ont acquis une avance non négligeable. Ils gagnent d'ailleurs sur les deux tableaux: d'une part, ils conservent et améliorent leurs savoirs-faire et, d'autre part, ils contournent les éventuelles barrières protectionnistes en permettant à leurs partenaires d'écouler leurs productions via leurs canaux de distribution. Les compagnies américaines n'y trouvent, quant à elles, que le moyen de rester accrochées à des marchés potentiellement lucratifs par un moyen peu coûteux. Les managers américains n'ont manifestement pas compris que les coûts de production et de main d'oeuvre pouvaient s'avérer être des investissements à long terme. En effet, si on examine de plus près l'ensemble des *'joint ventures'* liant des entreprises américaines à leurs consœurs japonaises, on s'aperçoit qu'au niveau de la haute technologie, plus de 70% de ces associations laissent seulement aux compagnies américaines le domaine de la vente ou de la distribution des produits, qui eux sont fabriqués dans l'archipel. L'accord le plus typique étant que la compagnie US achète les produits à ses partenaires japonais et les vend aux États-Unis sous sa propre marque, utilisant ainsi son réseau de distribution. Il est d'ailleurs à noter que ce type d'association n'est pas uniquement lié aux *'joint ventures'* nippo-américaines. Les fabricants européens d'ordinateurs, de semi-conducteurs et de télécommunication se sont laissés également embarqués dans un nombre invraisemblable d'accords de ventes et de distribution de produits japonais. Certes, pour beaucoup d'entre eux, ces accords permettent de faire de *'bon-*

---

<sup>(160)</sup> REICH Robert E. and MANKIN Eric D., op.cit.

*nes affaires'* tout en laissant les aspects complexes de la fabrication à leurs associés japonais.

Cependant, ils ne voient pas que si les entreprises japonaises acceptent de s'occuper des parties de la fabrication qui engendre un maximum de plus-value, ils laissent, par contre, leurs partenaires dans un lien de dépendance de plus en plus grand. En effet, les ingénieurs et la main-d'oeuvre qui n'ont plus l'occasion de produire et de créer de nouveaux produits perdent rapidement pied et n'ont dès lors la possibilité de pouvoir innover, ni de perfectionner leurs produits et acquièrent ainsi un énorme retard sur leurs collègues japonais. En plus, ce phénomène fait bouillir de neige. Du fait que les ingénieurs et le personnel connaît un certain retard au niveau technologique, la compagnie aura de plus en plus de mal de rester compétitive, à moins qu'elle ne recoure justement de plus en plus à des partenaires expérimentés au niveau technologique et au niveau du savoir-faire. Un bon exemple nous est encore donné par Westinghouse, qui possédait il y a plus de dix ans une usine de tubes de télévision couleur située à New York. Il avait décidé, à cette époque, de fermer celle-ci parce qu'il ne pouvait plus concurrencer les importations japonaises en ce domaine. Depuis peu, Westinghouse s'est décidé à ré-ouvrir son usine grâce à un '*joint venture*' contracté avec Toshiba, mais parce que ce dernier apportait cette fois la technologie. Les ingénieurs du groupe américain qui n'avaient plus travaillé depuis une décennie sur des tubes de télévision, étaient devenus incapables de développer seuls la technologie nécessaire. Comme de plus en plus de fabrication sont réalisées au Japon, la force de travail américaine perd toute capacité d'apporter une contribution valable aux processus de production. Or, une économie qui ajoute peu de valeurs aux processus de production ne peut espérer générer de grandes plus-values. De même, lorsque les Japonais s'associent à la recherche fondamentale avec des universités américaines, ils sont, bien entendu, les premiers bénéficiaires du fait que les résultats de cette recherche est d'abord exploité et commercialisé au Japon. Ce qui est réellement important, ce n'est pas où est localisé le quartier général d'une compagnie, mais plutôt qu'elle région bénéficie de la valeur ajoutée par la force de travail en vue d'une augmentation des processus de production global et la capacité de cette force de production à générer de nouveaux biens. A long terme, les compagnies qui s'engagent dans des '*joint ventures*' avec des Japonais ne peuvent maintenir de haut profits en offrant uniquement des services tels que l'assemblage et la distribution qui n'ajoutent que très peu de valeurs au produit vendu. Le plus profitable des investissements se situe au niveau de la force de travail. À ce niveau là, le gouvernement a d'ailleurs un rôle important à jouer. D'une part, il doit assurer une qualité d'enseignement hors pair; il doit ensuite permettre, par l'octroi éventuel de subsides ou de stimulants fiscaux, de maintenir des centres de recherche au top niveau, aussi bien dans les milieux universitaires qu'au sein des entreprises, enfin il doit se garder des éventuelles fuites de cerveaux, des brevets et découvertes nécessaires pour l'amélioration ou la création de produits vitaux à la subsistance des entreprises et du savoir-faire de la main-d'oeuvre qui y est occupée. La matière grise demeure encore et toujours le principal capital en vue d'une plus value maximale.

## Dans la CEE (tableaux 3 et 7)

### La France

La France, en 1984, était, avec 7.900 emplois, en troisième position en termes d'emplois créés par les japonais derrière l'Espagne (13.000 salariés à cette époque, dont 8.700 chez Nisan à Barcelone), la Grande-Bretagne (12.000 salariés) et devant la Belgique (6.300)<sup>161</sup>. En terme de volume financier, les investissements japonais en France étaient déjà passés de 115 millions de francs français en 1979 à 604 millions en 1983, ce qui représentait à l'époque 1,3% des investissements japonais dans le monde (Source: Banque de France, Balance des paiements, Rapports annuels). Certes, la France ne représente plus en 1987 que 1% des investissements japonais selon les dernières statistiques publiées par le ministère des finances à Tokyo, mais il n'en demeure pas moins intéressant de connaître les critères d'investissement et de localisation retenus par certains japonais pour une implantation au sein de l'hexagone.

Lors d'une mission du Ministère japonais du Commerce international et de l'industrie (MITI) en mai et juin 1986, le directeur de celle-ci, M. Tamoo Miyazaki, et son directeur-adjoint, M. Jin Sawada, établirent deux rapports concernant l'environnement de l'investissement, l'économie et la société françaises<sup>162</sup>. Ceux-ci peuvent se résumer comme suit:

Du point de vue de M. Tamoo Miyazaki, la main-d'oeuvre française est abondante et d'excellente qualité. De ses entretiens avec des responsables des sociétés étrangères implantées en France, il semble avoir essentiellement retenu que les usines françaises sont les plus productrices d'Europe en raison du sérieux des ouvriers, des très faibles taux d'absentéisme et du degré supérieur des compétences techniques.

En comparaison avec d'autres pays de la Communauté, le nombre de journées de travail perdues en France pour fait de grèves se situe à un niveau extrêmement bas. La situation géographique de ce pays au coeur de l'Europe semble être également un atout favorable aux yeux de M. Tamoo Miyazaki, surtout pour l'avenir. De même que le système complet d'infrastructures qui comprend des réseaux étendus de transports et de communication liant les régions entre elles. Le fait aussi que chacune de ces régions possède de nombreuses universités et des instituts de formation et de recherche n'est pas non plus négligeable: les possibilités de coopération entre l'industrie et l'Université sont ainsi extrêmement élevées. Le cadre de vie ne laisse pas non plus indifférent le directeur de cette mission qui considère également qu'il s'agit d'un attrait important, ainsi que le prix du terrain relativement bas, les primes, les prêts à taux d'intérêt bonifiés et autres exemptions fiscales. L'approche de l'intervention administrative française, moins rigide que celle du Japon, mais qui requiert dès lors plus de souplesses dans les négociations, est par contre mal perçue par les investisseurs japonais.

<sup>(161)</sup> « Les Régions à l'heure japonaise. Les investissements japonais en France. » in *Les Cahiers de l'expansion régionale. Inter régions*, n°60, ed. Conseil National des Economies Régionales et de la Productivité, Paris, 1984, pp. 1-14.

<sup>(162)</sup> « La France vue par les Japonais. » in *Futuribles*, n°107, février 1987, pp. 25-31.

M. Jin Sawada relève lui aussi la beauté des paysages et l'accueil chaleureux, ses deux principales préoccupations étaient cependant, d'une part, l'économie de marché et le niveau d'intervention du gouvernement, d'autre part, la qualité des relations de travail. L'efficacité supérieure de la main-d'oeuvre française lui paraît également très positive et le fait que les négociations soient relativement plus aisées avec les syndicats français qu'avec les syndicats américains n'était nullement pour lui déplaire. Il note aussi le remarquable degré de coopération qui existe entre l'industrie et les institutions académiques qu'il estime être un facteur fondamental pour l'établissement de sociétés nipponnes en France en vue d'une coopération bénéfique de celles-ci avec les universités et les centres de recherche français. A la lecture de ces deux rapports, il semble que le directeur de cette mission, et son adjoint, se sont particulièrement intéressés au fait que la France soit un pays dont le marché présente un pouvoir d'achat élevé et un bon potentiel de développement, qu'elle met à la disposition des entreprises une main-d'oeuvre offrant un bon rapport 'qualité-prix', puisque le coût horaire-charges sociales comprises- demeure avantageux, compte tenu de la productivité du travail.

Si l'on regarde de plus près, on s'aperçoit qu'à ces raisons viennent s'en ajouter quelques autres plus spécifiques aux différences entre les régions, du moins, c'est ce qui ressort d'un dossier publié par le Conseil National des Economies régionales et de la Productivité<sup>163</sup>.

Ainsi, Sony, Pioneer et Toray, trois groupes industriels de premier plan, ont choisi l'Aquitaine pour implanter en France certaines de leurs unités de productions. Mais si cette région est devenue une terre d'élection pour les industries électroniques, le vignoble bordelais attire également les capitaux japonais: c'est entre autres le cas d'un des grands châteaux du Médoc qui fut racheté par Suntory, premier fabricant de boissons du Japon. Par ailleurs, le savoir-faire régional dans le domaine de l'océanologie et, de façon plus classique, la mer, a contribué à renforcer des relations économiques et scientifiques privilégiées entre l'archipel nippon et le Golfe de Gascogne.

Les régions de vieilles industries, semblables à la Wallonie, ne sont pas mises non plus de côté. La Lorraine, par exemple, a été choisie par l'entreprise japonaise Clarion pour l'implantation de la première usine de cette société en Europe. Clarion-France a opté pour Pompey en fonction de la position géographique du bassin lorrain au centre de l'Europe avec desserte routière et autoroutière particulièrement facile, alors que plusieurs sites possibles furent étudiés en France, en Grande-Bretagne et en République Fédérale d'Allemagne. M. Tahar, président de Clarion-France affirme que le prix du terrain, la volonté des responsables locaux d'aller vite, la qualité de la main-d'oeuvre et aussi la tradition industrielle de la région ont été autant de points positifs qui ont joués en faveur du choix de Pompey. Le personnel recruté s'est avéré non seulement de bon niveau, mais en plus extrêmement motivé, ce qui a très favorablement impressionné la direction de la société.

---

<sup>(163)</sup> Les Régions à l'heure japonaise, op.cit.

Si l'on examine les critères qui ont prévalu chez Aka (autre grand de la Hi-Fi) pour son implantation à Honfleur, en Basse-Normandie, on s'aperçoit que ceux-ci sont quasiment semblables<sup>164</sup>. Une production de qualité, une productivité supérieure certains mois à celle du Japon, un taux d'absentéisme inférieur au Pays du Soleil Levant et peu de problèmes sociaux. Suite à une première expérience positive en ce qui concerne son usine Hi-Fi, Aka a récidivé en construisant toujours à Honfleur son usine de magnétoscopes, d'autant que des avantages non dédaignables tels que terrain et viabilité, aide à la construction du bâtiment, aides de l'État furent octroyés en surplus. C'est ainsi que Honfleur attira également d'autres firmes japonaises telles que Canon-France (matériel de bureau) et Canon-France Photo Cinéma. La société franco-japonaise IDESS (composée principalement de Renault et Stanley) s'est, quant à elle, installée en Savoie du fait que le cadre y était agréable (au bord du Lac du Bourget, au pied de la montagne) dans un environnement économique fort (échange autoroutier, T.G.V., aéroport, centres de recherches, formation, université) bénéficiant de la proximité de Grenoble, Annecy et Genève. Si on analyse le tableau de l'exposition des régions françaises présenté à Tokyo en octobre 1984 (tableau 8), on s'aperçoit que l'Île-de-France vient en première position (avec 64 entreprises), suivie de l'Aquitaine (24), de la Bourgogne (23) et du Pays de la Loire (22). En ce qui concerne la première région, la proximité de la capitale joue manifestement un rôle essentiel dans le choix de la localisation. Quant aux autres régions, la réponse est en partie fournie par la deuxième moitié de ce tableau donnant le nombre d'entreprises par secteur. on s'aperçoit que la majorité des sociétés japonaises ont investi dans des secteurs où la France a un certain renom tels que l'agro-alimentaire (127), les vêtements (40), et l'art ou la culture (40).

#### 5.2.3.1.3.2.2. Les Pays-Bas.

Les investissements directs du Japon dans les pays du Benelux atteignaient 5.438 millions de dollars à la fin de l'année 1986 et représentaient pas moins de 41% de l'ensemble des investissements dans la CEE. Cependant, la majorité de ceux-ci étaient concentrés dans les secteurs financiers et moins au niveau industriel.

Des trois pays du Benelux, les Pays-Bas ont le plus grand déséquilibre commercial avec le Japon, avec un niveau proportionnel d'imports-exports se situant à 5 pour 1. Le gouvernement hollandais est cependant très intéressé par un renforcement de la coopération industrielle et le 'Tokyo Office of the Corporate Recruitment Bureau of the Ministry of the Economy of the Netherlands' est l'une des agences les plus actives au Japon.

Lors de sa visite en 1987, le chef de la mission que le Keidanren entreprit dans le Benelux, M. Mitsuo Uemura, fut très impressionné par l'environnement favorable aux investissements qu'il trouva aux Pays-Bas, ainsi que par l'enthousiasme des personnes concernées et la capacité de ce pays à

---

<sup>(164)</sup> *Les Régions à l'heure japonaise*, op.cit. + *Acceptance Abroad: Six Case Reports*. - in *Journal of Japanese Trade & Industry*, vol.6, nr.4, july/august 1987, ed. the Japan Economic Foundation, Tokyo, 1987, pp. 18-23.

devenir le centre de distribution pour l'Europe avec, entre autres, l'aéroport de Schiphol et le port de Rotterdam<sup>165</sup>. Par ailleurs, la force de travail hautement qualifiée, ainsi que la stabilité monétaire du florin étaient également deux points fort appréciés par M. Mitsuo Uemura. Cependant, le point fort principal des Hollandais demeure manifestement leur sens du marketing et de la promotion de leur pays à l'étranger. Le nombre de symposium et de voyages d'affaires organisés afin de contribuer à une meilleure coopération entre leurs entreprises et celles du Japon ne se calcule plus. Comme nous le verrons plus loin pour la Belgique, ce point n'est nullement négligeable.

#### **5.2.3.1.3.2.3. Le Grand Duché du Luxembourg.**

Le Luxembourg offre tous les avantages d'un petit pays comme site pour les investissements et accueille de manière très favorable les compagnies étrangères dans les secteurs industriels et financiers. Il offre en plus un climat social exceptionnel qui n'a guère été perturbé par des grèves depuis la 2e guerre mondiale. Par ailleurs, la main-d'oeuvre y est excellente et les coûts de travail bons marchés. Le Grand-Duché est enfin une place financière importante qui attire énormément de capitaux dans ce secteur. Comme les investissements étrangers du Japon se sont essentiellement développés au niveau des finances et des assurances, le Grand Duché du Luxembourg en a été le premier bénéficiaire, ce qui explique sa place dans le peloton de tête des pays d'accueil des investissements directs japonais (tableau 9).

#### **5.2.3.1.3.2.4. La Belgique.**

La Belgique est très dépendante du capital étranger. Les statistiques sur les investissements étrangers directs notent cependant une diminution substantielle de ceux-ci, entre autres au niveau de la Flandre qui connaissait une baisse de 12,6% en 1986, soit une chute de 41,8 à 36,5 milliards de francs belges. Les compagnies américaines, membre de la chambre américaine de commerce en Belgique, admettent que les points forts de notre pays sont essentiellement la situation géographique, la main-d'oeuvre hautement qualifiée, la bonne connaissance de l'anglais, mais que les impôts sur les entreprises et sur les gros revenus, ainsi que le coût élevé du travail et les charges en matière de sécurité sociale sont autant de points noirs qui jouent en notre défaveur<sup>166</sup>.

Les statistiques du ministère des finances du Japon indiquent que les investissements directs japonais en Belgique s'élèvent à 50 millions de dollars pour l'année fiscale 1986, soit une chute de 4,3 à 1,4% du total européen, ce qui correspond également à une diminution de 40% par rapport à l'année précédente (tableau 3).

---

<sup>(165)</sup> MITSUO UEMURA - Benelux Pushing Structural Reform... a Report from Keidanren Mission. - in Keidanren on Japanese Economy Review, nr.108, december 1987, ed. Public Affairs Department, Keidanren, Tokyo, 1987, pp. 4-7.

<sup>(166)</sup> JETRO, op.cit.

Cependant, en 1987, ce tableau noir semblait devoir s'éclaircir quelque peu. La CMK corporation avait, d'une part, décidé de démarrer la production de circuits imprimés (pour les télévisions, radios et autres équipements acoustiques) dans nos contrées. Cette décision, établie en collaboration avec Kanegafuchi chemical et Sumtomo Bakehte, devrait rapporter au niveau des ventes à peu près 450 millions de francs belges pour les deux premières années et employer un total de 70 travailleurs. Par ailleurs, cette même année 1987, les entreprises japonaises déjà établies en Belgique annonçaient également de nouveaux investissements répartis comme suit:

- 3,5 milliards de francs belges, au total, chez Glaverbel pour les trois nouveaux projets à Zeebrugge, Charleroi et Mol;
- de 15 à 100 millions de francs belges chacun chez Daikin, Yoshida Kogyo, NGK et Kanegafuchi chemical en vue d'une augmentation de la production;
- un investissement total de NGK pour la période 1986-1987 atteignant un total de 1 milliard de francs belges et créant 80 emplois (dont 50 pour des Belges). Cet investissement est apprécié en Wallonie, où la présence des firmes japonaises est relativement restreinte.

Au niveau financier, la Fuji Bank a ouvert un bureau en Belgique, qui devient ainsi la deuxième place en Europe pour l'accueil de banques japonaises, juste après Londres<sup>167</sup>.

M. Mitsuo Uemura, chef de la mission du Keidanren dans le Benelux en septembre 1987, souligna l'accueil reçu du Premier Ministre Wilfried Martens qui souhaite pour l'avenir un renforcement des liens amicaux bilatéraux entre le Japon et la Belgique, et apprécia particulièrement les paroles du vice-premier Ministre et Ministre des Affaires économiques de l'époque, M. Philippe Maystadt, lors du sommet de Venise qui affirma qu'une solution autre que le protectionnisme devait être recherchée<sup>168</sup>.

L'économie belge bénéficie actuellement d'une amélioration des comptes courants, de la baisse de l'inflation, de l'expansion des investissements en capitaux, de la haute productivité, des facilités au niveau des emplois temporaires et de l'abaissement du taux de taxation des revenus maximums. Cependant, les investissements japonais en Belgique stagnent. Pourtant, du fait que la Belgique ne possède pas ses propres compagnies d'automobiles, de nombreuses marques européennes et américaines (GM, Ford, Renault, VW, Volvo,...) s'y sont implantées.

Cette industrie est devenue d'ailleurs l'un des secteurs les plus importants du pays et représente 38% de la production industrielle totale. M. Mitsuo Uemura entrevoit dès lors un développement de la coopération industrielle avec les entreprises étrangères dont les japonaises. Il constate cependant qu'à l'inverse de nos voisins bataves, les relations publiques belges demeurent insuffisantes et que des efforts doivent être entrepris en ce domaine

---

<sup>(167)</sup> JETRO, op.cit.

<sup>(168)</sup> MITSUO UEMURA, op.cit.

afin de mieux nous faire connaître et d'informer les investisseurs japonais potentiels à propos de notre système fiscal, du marché de l'emploi, des canaux de distribution et qu'il serait également intéressant d'établir des listes des entreprises intéressées par une coopération ou par des investissements japonais. Des vitrines telles que le '*Belgian Day*' organisé en collaboration avec le Keidanren ou le '*Flanders Week*' organisé à Osaka à l'initiative de l'Exécutif régional flamand sont autant d'excellentes initiatives qui restent malheureusement trop sporadiques.

Point noir également, notre système politique. Les Japonais ont manifestement très difficile de s'y retrouver dans nos imbroglio institutionnels. Une question me fut posée par différents fonctionnaires japonais, lors d'un séjour effectué en septembre 1987: combien de premiers ministres avez-vous? Cette confusion permanente entre Ministres-Présidents (au nombre de 4), Vice-Premiers Ministres (actuellement au nombre de 5) et Premier Ministre n'est pas toujours adéquate pour notre image de marque à l'étranger. Eclairer la lanterne de nos partenaires ne serait pas du luxe.

#### **5.2.3.1.4. Impact des investissements et coopérations sur les pays d'accueil.**

Les activités des multinationales dans un pays d'accueil exercent une action bénéfique, mais peuvent également avoir des effets pervers. *Bernard Hugonnier*<sup>169</sup> en a relevé quelques-uns selon divers points de vue:

##### **5.2.3.1.4.1.- Effets sur la balance des paiements.**

Lors d'un premier investissement, il s'ensuit une entrée de capitaux pour le pays d'accueil résultant du financement en provenance de l'étranger, de tout ou partie de l'investissement. Une fois réalisé, l'investissement entraîne des effets sur la balance courante et sur la balance des capitaux. L'entreprise mise en place peut avoir, par exemple, besoin d'importer certains biens nécessaires à sa production. Ces importations peuvent être compensées par des exportations effectuées par cette même entreprise, mais le résultat net dépend de la forme de production de cette dernière. Ainsi, pour une simple usine de montage, l'effet net positif sera minime; s'il s'agit d'une entreprise dont les activités se substituent à des importations, l'effet net sera positif. Par ailleurs, les activités de cette entreprise entraînent le recours aux services locaux tels que banques, assurance, transport, distribution, assistance juridique,...si ces services sont suffisamment compétitifs par rapport aux services étrangers. Il faut également noter que l'entreprise multinationale rapatrie naturellement des capitaux vers la maison mère aux titres de dividendes, intérêts, commissions, royalties, participation aux frais généraux, etc. Ces diverses sortes de capitaux sont cependant d'autant moins élevées que l'entreprise est incitée à se développer, que les risques politiques et sociaux sont faibles, et que la fiscalité du pays hôte, comparativement à d'autres, est moins forte. En conclusion, l'effet net sera d'autant plus positif pour le pays d'accueil qu'il produira les biens intermédiaires indispensables,

---

<sup>(169)</sup> HUGONNIER Bernard, op. cit.

offrant les services usuels de façon compétitive, profitant d'une croissance durable et harmonieuse, de taux d'intérêt peu élevés, de finances publiques équilibrées et d'une fiscalité sans excès<sup>170</sup>.

#### 5.2.3.1.4.2. - Effets sur la concurrence.

*"En général, nous dit Bernard Hugonnier, on note une nette corrélation entre la concentration - c'est-à-dire un nombre restreint d'entreprises opérant dans un secteur - et la présence d'entreprises multinationales."*<sup>171</sup>

Cependant, si une entreprise vient produire dans un pays un article qui était jusqu'alors importé ou un bien qui n'était pas encore consommé, cette implantation conduit à augmenter la capacité productive dans le secteur.

La question de la concentration ne se pose pas dans ces deux cas puisqu'il n'y avait pas ou peu de production avant l'implantation de l'entreprise. Elle se pose, par contre, pour les secteurs où des entreprises locales sont déjà opérantes. Alors, dans le moyen et le long terme, les effets sur la concentration s'avèrent importants du fait que l'entreprise étrangère peut mettre à mal la concurrence locale.

Remarquons, à cet égard, que *"le rachat d'entreprises locales, moyen généralement suivi par les multinationales pour s'implanter dans les secteurs où il existe déjà une production domestique, mène d'emblée à l'élimination d'un concurrent."*<sup>172</sup>

Notons aussi qu'en se portant acquéreur d'une entreprise locale en difficulté, comme ce fut le cas pour Glaverbel à une certaine époque, la multinationale peut, grâce à des avantages spécifiques, améliorer les résultats de cette entreprise et donc accroître la concurrence.

De même, en produisant à faible coût, l'entreprise nouvellement implantée peut stimuler ses concurrents du secteur, de sorte que, même si certains non rentables doivent disparaître, la concurrence finale n'en soit que plus vive.

Enfin, il est à noter qu'il existe une corrélation élevée entre la présence de multinationales dans certains secteurs et l'existence de barrières à l'entrée de ces secteurs.

#### 5.2.3.1.4.3. - Effets sur les salaires, l'emploi et la qualification.

Le niveau des salaires augmente dans les secteurs où il existe une certaine concurrence et pour les productions nécessitant des qualifications professionnelles.

---

<sup>(170)</sup> cfr les sociétés transnationales dans le développement mondial, Nations-Unies

<sup>(171)</sup> HUGONNIER Bernard, op. cit.

<sup>(172)</sup> HUGONNIER Bernard, op. cit.

Les revendications salariales sont plus aisément satisfaites du fait que les multinationales possèdent généralement une productivité et une rentabilité supérieure à celles des entreprises nationales et qu'elles peuvent répercuter les hausses sur le prix si elles opèrent en état de monopole ou d'oligopole.

Une politique des salaires élevés peut d'ailleurs être suivie pour mettre à mal les concurrents, si l'entreprise sait que, grâce à l'action des syndicats, une hausse correspondante sera demandée dans les autres sociétés.

Bien qu'il soit difficile de réellement connaître les effets des investissements étrangers sur l'emploi, on peut dire que le niveau de l'emploi, lors d'un rachat, peut baisser si l'entreprise multinationale introduit des moyens de production accroissant la productivité du travail et si, grâce à sa rentabilité plus élevée, elle force des concurrents à se retirer.

L'effet positif sur le niveau de l'emploi est plus important dans le cas d'implantation d'entreprises tournées vers l'exportation - notamment lorsqu'au préalable les biens produits étaient importés - que dans celui d'implantations d'entreprises tournées vers la satisfaction des besoins intérieurs.

Le niveau de qualification augmente en général dans le cas de production de biens destinés à la demande intérieure et qui étaient déjà consommés avant l'implantation de la multinationale. Celle-ci, utilisant des méthodes plus rentables grâce à des procédés techniques plus avancés, accroît la qualification professionnelle. Ce raisonnement est également vrai pour les gestionnaires, les financiers et les techniciens qui sont formés par une multinationale, mais cet accroissement de qualification n'est réellement profitable que si la mobilité du personnel à l'intérieur du pays est élevé.

#### **5.2.3.1.4.4. - Effets sur le potentiel scientifique et technique.**

*'Seule la détention d'un potentiel scientifique et technique global assure à un pays la maîtrise totale d'une industrie particulière.'*<sup>173</sup>

Pour rester maître de son développement, un pays doit protéger son potentiel scientifique et technique, mais aussi le développer.

Plus le potentiel scientifique et technique régresse, plus la production et la consommation de ce pays sont édictées par l'étranger, et plus la dépendance économique du pays s'accroît.

Il n'est certes pas question de faire de l'obscurantisme national, mais il est malgré tout important en terme de potentiel scientifique et technique européen de prendre certaines précautions au niveau de la CEE afin que l'Europe ne soit pas un jour une contrée en voie de 'Balkanisation' au niveau économique.

---

<sup>(173)</sup> HUGONNIER Bernard, op. cit.

Or, quel que soit le secteur ou le pays d'implantation, les activités de R&D des multinationales se font rarement dans les pays hôtes.

Les filiales dépendent pour l'essentiel de leurs maisons mères pour leur innovation et elles sont dépourvues de réelle capacité de création et d'innovation. On peut même affirmer, selon un rapport de l'OCDE<sup>174</sup> que le développement scientifique et technologique du pays hôte est un danger potentiel pour l'entreprise multinationale car il permet d'augmenter son pouvoir de négociation; d'améliorer sa capacité d'imitation créatrice de technologie et de promouvoir la formation d'un système scientifique et technologique national. En tout état de cause, l'Europe et les différentes régions de notre pays doivent continuer à disposer de ressources financières pour leurs investissements, développer plus que jamais leur propre potentiel scientifique et technique, accroître encore la qualification de leur emploi et rester maîtres de la nature de développement qu'elles veulent atteindre, tout en sachant que nous sommes dans un monde de plus en plus interdépendant où les interrelations vont en se multipliant. Les investissements directs sont ainsi plus ou moins dictés par l'évolution des avantages comparatifs des pays du monde entier et sont bénéfiques aux échanges internationaux.

#### **5.2.3.1.4.5. - Conclusions.**

Malgré certains effets pervers, les investissements directs peuvent se révéler stimulant pour le redéploiement industriel et apporter une réponse aux problèmes de chômage.

Le gouvernement devrait veiller à assurer une qualité d'enseignement hors pair; il doit maintenir nos centres de recherche au faîte des techniques et se garder des émigrations massives de nos chercheurs, de nos brevets et de nos découvertes, brelan essentiel à l'amélioration et à la création de produits vitaux à la subsistance de nos entreprises et du savoir-faire de la main-d'oeuvre qui y est occupée.

La matière grise demeure encore et toujours le principal facteur en vue d'une plus value maximale.

La Belgique a, depuis longtemps, pris conscience qu'elle vit dans un monde de plus en plus interdépendant où les relations vont en se multipliant. Les investissements directs sont ainsi dictés par l'évolution des avantages comparatifs des pays du monde entier et sont bénéfiques aux échanges internationaux.

---

<sup>(174)</sup> OCDE - Le Transfert technologique par les firmes multinationales. - organisation de coopération et de développement économique, Paris, 1977, volume I, pp. 30-31.

### 5.3. Conclusions de la première partie.

Les Japonais se trouvaient, en 1867, dans la même situation que les blancs au commencement d'une partie à neuf pierres de handicap. Outre leur esprit d'organisation, ils avaient réalisé une accumulation primitive de capital assez importante et bénéficiaient d'un enseignement et d'une administration assez développés. Par ailleurs, leur longue pratique du jeu de Go leur avait inculqué un sens inné de la stratégie '*territoriale*', alors que leurs partenaires occidentaux pouvaient tout au plus plaquer dans cet environnement économique un schéma stratégique inspiré du jeu d'échecs ou de la poléologie, sources moins adaptées aux structures de marché.

En appliquant, même de manière inconsciente, les grands principes du Go aux activités commerciales, les Japonais évitaient toutes concurrences trop précocement directes. Ils se contentaient de développer leurs affaires dans leur coin et le long des bords afin d'assurer une base de vie relativement stable à leurs activités. C'est ainsi qu'ils abordèrent d'abord leur propre marché intérieur et certains secteurs (textile et alimentation) où ils pouvaient rester suffisamment compétitifs sans engager des dépenses énormes. Ainsi, les entreprises nipponnes conservaient une très grande mobilité: équipement léger, croissance rapide, résistance et information suffisamment complète concernant les marchés abordés et les intentions de leurs concurrents. Il s'agissait donc d'assurer la survie de certaines activités afin de permettre l'éclosion de leur industrie.

En cas de concurrence trop vive, les Japonais recouraient alors à un mécanisme bien connu des joueurs de Go: la '*retraite dynamique*'. C'est à dire qu'ils répondaient à une attaque directe par une attaque indirecte en essayant de conserver l'initiative dans les zones sectorielles abordées. Une fois bien stabilisés dans certains secteurs, ils pouvaient se développer vers le centre et mener à bien leur offensive.

L'exemple japonais nous permet de tirer une triple leçon:

Tout d'abord, pour les pays du Tiers Monde, l'expérience nipponne est un merveilleux exemple démontrant qu'il est toujours plus avantageux de partir de ses propres ressources afin de développer son industrie et ce en commençant par des secteurs et des régions périphériques pour assurer sa survie économique sans devoir recourir à d'énormes investissements. S'attaquer directement à des marchés centraux est bien plus difficile du fait que la concurrence y est vive et les moyens nécessaires pour rester compétitif fort élevés.

Ensuite, pour les pays occidentaux et surtout européens, il semble évident que nous avons tout intérêt à étudier les fondements stratégiques qui sous-tendent la réussite actuelle du Japon afin de pallier certains manques en matière de politique commerciale. Le diagnostic qu'on pourrait en tirer pourrait d'ailleurs servir de ferment au redéploiement de notre économie, ainsi qu'à notre commerce extérieur.

Enfin, pour les dirigeants d'entreprise en général, le jeu de Go, en tant que modèle, peut se révéler un laboratoire efficace et un merveilleux outil pour leurs stratégies et leurs prévisions. C'est l'objet de la seconde partie.

## **Deuxième partie**

### **Modélisation**

## CHAPITRE VI

### JEU DE GO ET MODELES

#### 6.1. La notion de modèle

La notion de modèle a reçu un emploi très large dans la méthodologie des sciences. Le modèle est d'abord la 'maquette', l'objet réduit et maniable qui reproduit en lui, sous une forme simplifiée, les propriétés d'un objet de grandes dimensions. L'objet ainsi réduit peut être soumis à des mesures, des calculs, des tests physiques qui ne peuvent être appliqués commodément à la chose reproduite. Le modèle permet en retour de fixer un type idéal et fournit un paradigme pour la reconstruction de l'objet. Il sert, dans les sciences évoluées, à fixer les lois sur un objet bien structuré et cette fixation favorise à son tour la conception et l'expérimentation: les deux sens majeurs du terme de modèle, qui est une figuration et qui est en même temps un schéma directeur, se recoupent et se conjuguent plus ou moins.

Dans un autre sens, le modèle peut être une transcription abstraite, mais contrôlée par la pensée logique et mathématique, d'une réalité concrète, empirique, dont l'étude directe ne donnerait que des relations approximatives. Ainsi l'économiste, le sociologue, le biologiste se donnent volontiers des 'modèles théoriques' des faits qu'ils décrivent.

Par exemple, l'économiste considère les décisions d'un 'agent parfait' utilisant les informations selon le calcul des intérêts, et il peut remplacer les composantes d'une situation de concurrence par un 'jeu stratégique', dans lequel chaque partenaire opère selon des matrices mathématiques de gains et de pertes. Il arrive que le modèle soit prélevé sur un domaine d'objets particuliers et qu'il serve de fixateur pour les lois d'un autre domaine. C'est ce qui se produit quand on emprunte à une science déjà bien élucidée des modèles qui sont pris comme des 'analogues' des propriétés étudiées par une science moins élaborée et permettent de prospecter les faits et les lois de celle-ci.

Les lois et les proverbes générés durant la longue histoire du Go peuvent être utilisées pour interpréter certains des effets de la stratégie adoptée par l'une ou l'autre entreprises sur le marché. Le Go peut servir aussi comme 'maquette' ou comme 'type idéal'.

L'usage du Go en tant que modèle offre une contrepartie, dans l'ordre des structures graphiquement claires, mathématiquement exactes, aux états de choses diffus que décrivent les sciences empiriques. Il intervient en regard des élaborations théoriques, qui se présentent comme des suites de définitions nominales et de déductions formelles. Il fournit à celles-ci une référence objective consistant en une figuration géométrique. Enfin, le Go, tout en servant de moyens d'analyse vis-à-vis des faits, peut orienter la réflexion vers les formes directrices de la conduite et de la pensée humaines.

Le Go s'établit comme le dénominateur commun de diverses réalités. Il permet - ce qui est un avantage énorme dans les sciences humaines - de rapprocher des phénomènes apparemment étrangers et de mettre en cause ou d'évaluer l'importance relative des concepts du langage utilisés pour rendre compte du phénomène observé.

Il joue également un rôle semblable aux modèles mathématiques. Avant d'aborder les relations éventuelles qui pourraient s'établir entre le Go et le management, je propose de voir ses diverses implications ou applications dans d'autres domaines tels que la polémologie, la théorie des jeux ou la sémiologie.

## 6.2. Go et sémiologie

En tant que système formel, le Go donne matière à l'étude sémantique et relève des lois élaborées en ce domaine, dont le fameux '*critère d'adéquation externe*' qui veut qu'en dernière analyse '*la ressemblance à la réalité est requise pour que le fonctionnement du modèle soit significatif*'<sup>175</sup>

L'abstraction du jeu est un atout important quant à cette ressemblance.

La réalité étant très différente d'un système, le Go ne représentera jamais qu'une partie de son essence<sup>176</sup>. Référée à la structure de renvoi, de redoublement qui caractérise massivement le système de la représentation, la notion de modèle est impliquée d'entrée de jeu dans la définition de la mimesis, de l'imitation.

Il appartient au projet même de la mimesis de présenter ses '*oeuvres*' comme le fruit d'un artifice fondé en nature. La pratique des modèles, et du Go en tant que tel, met en lumière les aspects relatifs et progressifs du savoir et de ses langages; elle est peu compatible avec les conceptions '*réalistes*' qui supposent que le savoir débouche directement sur l'objet. Elle ne semble pas réclamer les interprétations d'un nominalisme radical, qui ferait s'effacer l'objet devant les procédés de l'expression, car l'aménagement des modèles

---

<sup>(175)</sup> NEUMANN John von et MORGENSTERN Oskar - Theory of Games and Economic Behavior - Princeton, Princeton University Press, 1944.

<sup>(176)</sup> MOUNIN G. - Introduction à la sémiologie. - ????

porte la marque des adaptations à l'objet et des exigences rationnelles d'une adéquation du savoir.

La fonction du Go en tant que modèle n'est pas univoque, du fait que former des modèles, c'est d'abord dominer par des connexions systématiques les hasards de l'empirie.

En tant que corps idéal d'objets, il surmonte le détail de l'expérience et neutralise la part intuitive des conjectures et des interprétations. Il constitue un formulaire symbolique des objets qui lui sont attachés, et donne, d'autre part, une base matérielle au concept.

Ainsi, le Go s'établit dans une fonction médiatrice vis-à-vis de ce qui est, d'un côté, le plus concret ou, de l'autre, le plus abstrait.

Son emploi est un adjuvant au service des fins de la connaissance et son utilisation, au prix de certains artifices, rend possible une simplification, une schématisation des domaines de faits. La transcription en termes de go permet de totaliser la matière traitée et d'éviter les réductions trop unilatérales.

Un modèle est réalisé pour systématiser les points de vue de l'explication. Une certaine rigueur d'adéquation est exigible de celui-ci, mais cette rigueur n'est pas rigidité, car le modèle doit être adaptable et il reste mobile pour répondre aux conditions de l'invention et de la découverte.

En conclusion, il faut rester pleinement conscient de cette valeur instrumentale du Go et ne pas confondre la vérité signifiée avec les contenus limitatifs de la figuration afin d'éviter le dogmatisme qui résulterait d'une confusion de l'objet avec le modèle.

Le Go doit rester une '*fiction surveillée*'; c-à-d contrôlée par les réussites ou les échecs de l'expérience et garantie par la logique ou par la théorie explicative.

*'S'il est vrai que les modèles introduisent dans l'invention scientifique les ressources de l'imagination, il s'agit d'images liées et intégrées à l'économie des pensées rationnelles'*<sup>177</sup>.

Le Go comporte tous les états intermédiaires entre une figuration concrète et une détermination abstraite: il est un composé de la forme figurative et de la forme mathématique. S'il y a avantage à ce que la conception soit ainsi objectivée ou matérialisée, c'est pour plusieurs raisons qui concernent à la fois les intérêts de la compréhension, la quelle bénéficie de la clarté des figures, ceux de la recherche, qui utilise la puissance d'analogie des schémas, ceux même de la preuve, qui trouve dans l'objectivité des modèles une part de ses garanties.

---

<sup>(177)</sup> ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS - Modèle. - Ed. Encyclopaedia Universalis, Paris, 1968, pp 121 à 135.

Le modèle est un interprétant 'positif' dont l'existence garantit la consistance d'une hypothèse. Le Go peut exercer une multitude de fonctions. En illustrant l'enchaînement des propositions d'une théorie, il les rend plus intelligibles, plus disponibles. Des rôles heuristiques marqués peuvent lui être attribués: il peut intervenir dans la recherche des faits et il étend, de phénomène à phénomène, l'application des lois, ou même il intervient dans la construction des lois nouvelles à partir des lois connues, grâce à la puissance d'analogie qu'il renferme. Il peut être un modèle conjonctifs entre différents modèles.

Le rapport de la théorie et du Go est dialectique: la théorie est de plus en plus astreinte à se modéliser, parce qu'elle repart toujours des noyaux d'expérience, des langages qui s'élaborent, mais elle transcende le Go par les orientations stables de la vérification, de l'explication.

Elucider la fonction du Go en tant que modèle, c'est s'interroger finalement sur le pouvoir de simuler, de figurer, de reproduire, et sur le pouvoir de régulariser ou de normaliser qui appartiennent à la représentation humaine, au langage humain.

Les travaux de L. Wittgenstein offrent à ce propos plusieurs réponses et ouvrent diverses voies. S'interrogeant sur le rapport du figurant au figuré, du signe au signifié, il nous en donne deux versions successives. L'inspiration du *Tractatus logico-philosophicus* est logicienne et empirique à la fois: le mot clé en est celui de 'figuration'. Il s'agit de la reproduction isomorphique des rapports réels dans les rapports symboliques. Les étages et les types de la figuration: schèmes pratiques, images esthétiques, modèles géométriques ou ensemblistes, laissent apparaître la figuration logique comme la plus abstraite; elle ne concerne plus que le lien de dépendance des faits que l'on affirme. Dans les *Investigations philosophiques*, conçues dans un esprit plus pragmatique, la perspective change: Wittgenstein admet que l'homme dispose de multiples '*jeux de langage*' pour décrire, prescrire, calculer, conjecturer, convaincre, etc., et que, chaque fois, les signes visent l'objet par des repérages différents. S'appuyant sur l'image du jeu d'échecs (mais dans ce cas-ci, il en va de même pour le Go), l'auteur suggère que la connaissance, la '*compétence*' d'un langage consiste dans une disposition des opérations praticables plutôt que dans la possession de désignations ou de définitions arrêtées<sup>178</sup>.

### 6.3. Go et théorie des jeux

*'La théorie des jeux est, parmi les techniques de la recherche opérationnelle, celle qui s'occupe spécialement des situations dans lesquelles plu-*

---

<sup>(178)</sup> WITTENSTEIN L. - *Tractatus logico-philosophicus*. - Ed. Gallimard, Paris, 1961 (traduction de P. KLOSSOWSKI).

- *Investigations philosophiques*. - Ed. Gallimard, Paris, 1961 (traduction de P. KLOSSIWSKI).

*siieurs personnes ont à prendre des décisions dont dépend un résultat qui les concerne*<sup>179</sup>

Il s'agit d'un problème de jeu lorsque sa difficulté est particulièrement liée à la présence de plusieurs centres de décision. Il en est souvent ainsi dans les problèmes économiques, politiques, diplomatiques, militaires. Dans une telle situation, il y a place pour deux facteurs essentiels, la coopération et la lutte. Les joueurs ont des intérêts qui peuvent concorder sur certains points et s'opposer sur d'autres. Trois classes de jeu peuvent être distinguées:

- les jeux de coopération (tous les joueurs ont des intérêts concordants);
- les jeux de lutte (aucune possibilité de coopération n'existe entre les joueurs, il s'agit donc de duels appelés dans le jargon de la théorie des jeux 'two-person zero sum games');
- les jeux de lutte et de coopération (on y rencontre simultanément des intérêts concordants et des intérêts divergents).

Le Go, dans sa conception moderne, est un jeu de deux personnes à somme nulle. Par son caractère extrêmement dépouillé et abstrait, il peut être considéré comme l'archétype des modèles de duel. Cela signifie que l'ensemble des règles établies par la théorie du duel lui est applicable et qu'il peut, par ailleurs, servir de modèle général à tous les cas d'application de cette théorie.

### 6.3.1. La théorie du duel.

*'Un duel est un jeu de lutte à l'état pur, c-à-d un jeu à deux joueurs dont les intérêts sont strictement opposés. Dans un duel, un seul indicateur d'utilité suffit pour représenter les préférences opposées des deux joueurs A et B. Il est supposé que cet indicateur croît selon l'ordre des préférences croissantes de A et selon l'ordre des préférences de B. Par rapport à ces notations, A est le joueur du maximum et B est le joueur du minimum.*<sup>180</sup>

La théorie du duel cherche à mettre en évidence un ou plusieurs résultats privilégiés selon certains points de vue (prudence ou équilibre) pour l'un et l'autre joueurs. C'est la partie la plus achevée de la théorie des jeux. Par contre les jeux de lutte et coopération, s'ils se prêtent mieux que les duels à la représentation des situations réelles, sont plus difficiles à étudier en raison de la variété des aspects que peut prendre la coopération, selon les modalités de la communication et les possibilités de formation et d'évolution des alliances.

---

<sup>(179)</sup> ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS - Jeux (Théorie des). - Ed. Encyclopaedia Universalis, Paris, 1968, volume 9, pp.487 à 493.

<sup>(180)</sup> ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS, op.cit.

Pour aborder un problème, il faut d'abord construire un modèle, répétant plus ou moins fidèlement la situation réelle. L'étude de ce modèle, selon les méthodes de la théorie des jeux, peut avoir pour objet:

- de guider les joueurs dans leur manière de jouer effectivement le jeu;
- de les aider à atteindre, par marchandage ou par arbitrage, une solution de compromis qui tienne compte de leurs moyens d'action et de leurs intérêts respectifs;
- d'expliquer l'évolution d'une situation concrète par référence à des principes 'unificateurs' d'une portée plus générale.

Le go, dans sa conception, est un archétype parfait. Rien n'y est déterminé à l'avance. Ainsi, à l'inverse des échecs, les pierres ne possèdent pas de caractéristiques préalables et n'occupent pas de places préétablies. Au contraire du jeu de dames, les camps, et donc les territoires, ne sont pas prédéterminés. Bref, la seule caractéristique du Go est de diviser son univers en noirs et blancs (c-à-d en A et non-A) et de ne pas accepter le tiers (cfr le principe du tiers exclu en logique aristotélicienne). Comme archétype des jeux de duel, le go peut être utilisé comme modèle pour n'importe quel problème où il se révèle intéressant de recourir à la théorie du duel. Ainsi, il n'est donc plus nécessaire de créer à chaque fois un nouveau modèle, il suffit simplement d'adapter le Go au problème étudié.

Celui qui doit prendre une décision devra d'abord chercher à décrire l'ensemble des possibilités offertes à lui et à ses adversaires. Ensuite, il lui faudra examiner les conséquences, certaines ou aléatoires, attachées à tous les systèmes possibles de décisions prises par tous les joueurs. Ces deux étapes établissent le schéma de causalité. Afin de guider son choix, le décideur devra ensuite établir un ordre de préférence sur l'ensemble des conséquences, certaines ou aléatoires, mises en évidence par le schéma de causalité. Il devra également se faire une idée précise des ordres de préférence des autres joueurs sur ce même ensemble de conséquences. C'est ce qu'on appelle établir le schéma de finalité.

#### **Prise de décision**

- 1° - Schéma de causalité.
  - 1.1. - description des diverses possibilités offertes à soi et à son adversaire;
  - 1.2. - examen des conséquences:
    - 1.2.1. - certaines attachées à ces diverses possibilités;
    - 1.2.2. - aléatoires.
- 2° - Schéma de finalité.
  - 2.1. - établir un ordre de préférence sur l'ensemble conséquences pour soi et pour son adversaire.

Il est fréquent que dans le déroulement d'une partie, les joueurs aient à prendre une série de décisions élémentaires, enchaînées entre elles par l'information dont dispose à chaque coup le joueur qui a le '*trait*'. En établissant la succession et l'enchaînement des décisions élémentaires à prendre par les joueurs, on peut constituer le modèle sous la forme d'un graphe particulier

appelé arbre du jeu. Les sommets de l'arbre représentent les différents coups possibles, les branches partant d'un sommet représentent les diverses possibilités offertes au joueur qui a le trait et l'on fait figurer dans l'arbre des contours fermés entourant certains sommets pour représenter les ensembles d'information dont les éléments sont des coups indiscernables entre eux pour le joueur qui a le trait. Si aucun ensemble d'information ne comprend plus d'un élément, le jeu est dit '*à information parfaite*' (tel est le cas du Go).

Malgré la grande diversité des arbres de jeux, il est toujours possible de passer de la forme développée d'un jeu à une forme plus simple, et d'une portée plus générale, qui est la forme normale du jeu. On ne cherche plus à expliciter la succession et l'enchaînement des décisions élémentaires, mais on représente le système de toutes les décisions élémentaires appartenant à chacun des joueurs par une décision globale unique, qui est le choix d'une tactique dans un ensemble pouvant être considéré comme le produit cartésien de tous les ensembles de possibilités offerts au joueur considéré dans tous les choix élémentaires dont il dispose.

Dans le cas de jeux à  $n$  joueurs<sup>181</sup>, le passage à la forme normale ramène la partie à un jeu à  $n$  coups mutuellement indépendants. A chacun des systèmes possibles de  $n$  tactiques est attaché un résultat, en général aléatoire.

Les principaux moyens utilisés dans l'étude des modèles de jeux (et du Go en particulier) peuvent se rattacher aux quatre principes suivants:

- le calcul d'espérance (consiste à chercher l'*infimum*, c-à-d à attacher une espérance relative à chacune des stratégies dont il dispose et choisir parmi celles-ci les stratégies qui lui assurent l'espérance relative la meilleure appelée le '*supremum*'; recherche du '*supremum d'un infimum*'. Dans le cas où l'*infimum* et le '*supremum* sont atteints, l'espérance ainsi définie est le maximum d'un minimum, c-à-d un '*maximim*')<sup>182</sup>,

<sup>(181)</sup> BOORMAN Scott A. - *Gô et Mao. Pour une interprétation de la stratégie maoïste en termes de jeu de gô* - Editions du Seuil, Paris, 1972 (traduit de l'américain par James du Mourier - titre original: *The Protracted Game*).

<sup>(182)</sup> Dans un duel où chaque adversaire dispose d'un nombre fini de tactiques, on peut faire correspondre aux tactiques du joueur du maximum A les lignes d'un tableau, et aux tactiques du joueur du minimum B les colonnes de ce tableau, dont les cases correspondent ainsi aux différents couples de tactiques adverses, ou encore aux résultats qui leur sont attachés. On peut ensuite écrire dans chacune de ces cases la valeur de l'indicateur d'utilité commun aux deux joueurs pour le résultat correspondant. Le tableau rectangulaire ainsi construit représente la forme normale du duel considéré. Dans le duel tactique ainsi défini, l'espérance du joueur A EST LE MAXIMUM DES MINIMUMS DE LIGNES (c-à-d le MAXIMIM), tandis que l'espérance du joueur B EST LE MINIMUMS DES MAXIMUM DE COLONNES (c-à-d le MINIMAX). Pour les duels infinis, on parlera plutôt de *supremum d'un infimum* pour le *maximim* et d'*infimum d'un supremum* pour le *minimax*. Il est facile de montrer que le *maximim* est au plus égal au *minimax*. Dans le cas des duels tactiques finis à information parfaite, le *maximim* est même égal au *minimax* (théorème de Zermelo-Kalmar) et leur valeur commune, qui est l'espérance commune des deux adversaires, est appelée la valeur du jeu.

- les considérations de dominance (une certaine stratégie peut conduire, quelles que soient les stratégies adverses, à des résultats meilleurs - ou au moins aussi bons - que ceux auxquels conduirait une autre de ces stratégies. Cette stratégie est dominante par rapport aux autres; on peut également connaître la stratégie de l'autre en établissant le même raisonnement. Il y a lieu de rattacher à ce concept de dominance, les relations d'exclusion introduites par von Neumann et Morgenstern dans l'étude des problèmes de partage),

- la recherche de l'équilibre (on dit qu'un système de  $n$  stratégies appartenant respectivement aux  $n$  joueurs est en équilibre si et seulement si chacune de ces stratégies est, pour le joueur qui l'emploie, l'une des meilleures réponses possibles au système des  $(n-1)$  autres stratégies employées par les autres joueurs. Il y a lieu de rattacher à la recherche de cet équilibre les conditions de stabilité interne et de stabilité externe imposées aux ensembles des résultats qui constituent les 'solutions' des problèmes de partage)<sup>183</sup>,

- le principe de récurrence (on remplace l'étude globale des stratégies des joueurs par une suite d'études partielles en partant des décisions finales pour remonter peu à peu dans l'arbre du jeu, supposé fini, en appliquant pas à pas le principe d'optimisation. Dans les jeux à information parfaite, où le joueur est toujours exactement informé du point où il se trouve dans l'arbre, la méthode récurrente permet de remonter de sommet en sommet immédiatement antérieur, et de calculer ainsi toutes les espérances des joueurs en chaque sommet par des opérations de maximum et de minimum, et par des moyennes en probabilité s'il y a des coups aléatoires).

Ces quatre moyens conduisent en définitive à rechercher les stratégies optimales. Bref, résoudre un duel, c'est déterminer sa valeur et les stratégies optimales des deux joueurs. Dans le cas d'un duel stratégique fini, cette résolution se ramène à celle d'un couple de programmes linéaires en dualité dont la forme particulière garantit qu'ils admettent des solutions finies.

Les stratégies optimales assurent au moins une espérance égale à la valeur du jeu au joueur qui les emploie, et ce sont les meilleures stratégies possibles contre un adversaire qui 'joue optimal', mais ce ne sont pas nécessairement les stratégies les plus avantageuses contre un adversaire qui 'ne joue pas optimal'. Cependant le joueur qui s'écarte de ses stratégies optimales, en supputant que son adversaire commettra telle ou telle 'faute' et en s'efforçant d'en profiter au mieux, court le risque de tomber dans un piège et de se faire pénaliser. L'emploi d'une stratégie optimale protège donc efficacement le joueur contre la perspicacité de l'adversaire.

---

<sup>(183)</sup> Tout couple formé par une tactique prudente du joueur A et une tactique prudente du joueur B définit un équilibre. Dans le duel tactique, il en résulte que tous les points d'équilibre ont une utilité égale à la valeur du jeu, c-à-d que tous les équilibres d'un duel sont équivalents et interchangeables.

La théorie des programmes linéaires montre que toutes les stratégies optimales d'un joueur peuvent s'obtenir par combinaison linéaire convexe à partir d'un nombre fini de stratégies optimales dites extrêmes. La détermination de ces stratégies optimales extrêmes et de la valeur du jeu peut être effectuée, pour des duels d'assez grande dimension (ce qui est le cas du Go), à l'aide des programmes de calcul électronique applicables aux programmes linéaires et utilisant sous diverses formes l'algorithme de Dantzig dit méthode du simplexe.

L'expérience de la situation réelle considérée et l'intuition du joueur de Go, combinée avec celle du chercheur opérationnel, peuvent guider dans la recherche de ces stratégies optimales. Il suffit ensuite pour les tester, de calculer les espérances relatives qu'elles assurent respectivement aux deux adversaires.

### **6.3.2. Application des résultats obtenus aux situations réelles**

Il reste la difficulté d'appliquer les résultats obtenus aux situations réelles de conflit ou de prise de décision en management, soit que les résultats obtenus par le Go sont trop rudimentaires pour rendre compte d'une réalité complexe, soit qu'il s'agisse de résultats trop fragmentaires du fait de la complexité du jeu. Il ne faut pas vouloir tirer de la théorie des jeux plus qu'elle ne peut donner dans chaque problème concret. Il ne faut pas oublier non plus tout ce que le Go peut apporter, pour la compréhension et le traitement d'un problème. Il est permis de dire que le Go peut apporter dans certains

cas des éléments précis pour guider la décision et l'action des décideurs ou pour expliquer l'évolution d'une situation réelle de conflit et qu'il fournit, pour la plupart de ces situations, un cadre de pensée et des éléments de réflexion extrêmement fructueux, comme ce fut déjà le cas en polémologie.

**CHAPITRE VII**

**UTILISATIONS DU GO**

**COMME OUTIL D'ANALYSE**

**ET DE PREVISION.<sup>184</sup>**

**7.1. Modernité du Go et applications militaires et économiques.**

Le Go enseigne tout d'abord à contrôler un territoire ou un marché par l'influence, sans devoir pour autant l'occuper. La légèreté des connexions est préférable à la lourdeur des groupes. La préférence est donnée aux petites unités sur les '*machines lourdes*', aux PME sur les industries lourdes, etc. Le développement d'un territoire ou d'un marché sûrs peut servir de base aux développements ultérieurs.

La lutte pour des avantages parfois microscopiques, mais ayant une incidence à long terme. Développement, entre autres, des R&D au sein des entreprises. La mobilité des groupes qui facilite un changement aisé au niveau stratégique, ainsi qu'au niveau de la production. L'économie des moyens. L'importance de l'information la plus complète possible pour mener à bien sa stratégie. Le sens de la victoire relative par rapport à l'ensemble du conflit. Conquête de territoires ou de parts de marché, et non destruction à tout prix du concurrent ou de l'adversaire. Les erreurs tactiques ne sont pas fatales: il est toujours possible de modifier sa stratégie. Ne jamais s'obstiner dans l'erreur ou la défaite. La victoire se décide à la périphérie, puis au centre. C'est également vrai en économie. L'accès aux marchés périphériques, tant au niveau géographique qu'au niveau des produits, est moins exigeant et moins coûteux, et sert souvent de base à une politique hégémonique qui se concrétisera finalement au centre, formé au niveau géographique par le triangle Europe-USA-Japon, et au niveau des produits par ceux à forte plus-value tels que les nouvelles technologies. Les pierres, comme l'argent, sont au départ des valeurs abstraites: c'est leur placement, leur utilisation qui en font de véritables valeurs. Division régionaliste et non centralisatrice, bien que centre et périphérie forme un tout. Le go est un jeu différé: victoire et défaite sont des épiphénomènes relativisés. La perte ou l'acquisition de pierres (de parts de marché, de capitaux,...) ne signifie pas la défaite ou la victoire irrémédiable. C'est par convention que le partenaire ayant le plus de

---

(184) La première partie de ce chapitre est largement inspiré de deux articles:

PETITJEAN François - Go & Sciences humaines. - revue française de Go, n°11, troisième trimestre 1981, Boos.

TURCQ Dominique - Le Go inspire les Entreprises nippones - Le Figaro, 18 et 19 décembre 1982, Paris.

territoires est qualifié de vainqueur. Le perdant conserve d'ailleurs souvent un ou plusieurs territoires inviolables à son crédit et n'est donc pas annihilé. Des succès locaux ne sont pas une garantie contre une débâcle stratégique. En go, comme en commerce, le front est discontinu. Il n'y a pas de positions de départ, ni de camps matérialisés. On constitue d'abord des zones d'influence, puis des territoires. Les points vitaux sont déterminés uniquement par l'interrelation des forces à un moment donné, qui est un effet de leur dissémination. Un groupe dont l'importance était jusqu'alors tenue pour fondamentale peut être sacrifié ensuite impunément. En économie, c'est le cas du secteur sidérurgique, qui, au début du siècle, était considéré comme une branche centrale, et est devenu maintenant une branche de moindre importance qu'on peut éventuellement abandonner, du moins dans les pays industriels. Deux lignes continues de pierres sont créatrices d'un modèle stable, productif de coexistence pacifique. La dimension du conflit ne revêt pas la portée d'un duel à mort animé par un désir de destruction de l'Autre, mais le sens d'une compétition économique pour la maximisation de la survie des groupes territoriaux. A toute tentative d'encercllement et de création d'une zone d'influence potentielle, on répond de manière proportionnelle à l'ampleur du défi. Le Go est un art de la dialectique d'un rapport des forces toujours soumis à modifications.: dialectique de la connexion discontinue, de la dispersion concentrée, du contre-encercllement encerclant, de la flexibilité inflexible. Celui qui unit et sépare en un même instant liberté et contrainte.

## **7.2. Le Go: modèle d'analyse et de prévision.**

Qu'il s'agisse de géopolitique, de stratégie commerciale, de conflits sociaux, de management, de publicité, d'organisation, de politique d'investissement, de problèmes d'implantation, d'innovation ou d'expansion, le Go peut fournir un modèle d'analyse de ces situations, donc participer à leur maîtrise. En effet, il s'agit chaque fois d'une situation conflictuelle pour laquelle il est nécessaire d'élaborer une stratégie afin de résoudre un problème. Ces divers processus peuvent être interprétés en termes de Go, de la même manière que ne l'ont été les conflits dans le chapitre consacré à la polémologie. La structure du jeu, et plus spécialement son abstraction, rend possible une analogie en profondeur qui n'a de commune mesure avec les comparaisons relativement superficielles entre les formes de stratégie d'entreprise et les échecs ou le poker.

L'analyse se découpera donc en trois phases:

- le déclenchement du conflit (fuseki),
- la négociation et ses méandres (chuban),
- la solution ou la conclusion d'un accord (yose).

### **7.2.1. - le déclenchement du conflit (fuseki).**

Le processus d'analyse commence avant le déclenchement du conflit proprement dit: il est nécessaire de commencer par définir son objectif. Il peut s'agir de conquérir un nouveau marché, d'obtenir des avantages sociaux,

de lancer un produit nouveau, etc. Le choix d'un premier coup au Go n'est pas fait au hasard: afin de l'optimiser, le joueur choisit de jouer là où il peut être fort, faute de quoi il se mettrait d'emblée en situation de faiblesse. De même, le syndicat lancera un mot d'ordre de grève sur une revendication qu'il sait être suivie par sa 'base', en réponse de quoi le patronat essaiera de déplacer immédiatement le conflit vers un sujet qui lui serait plus favorable. La négociation est engagée.

Ainsi va se dérouler le fuseki: chacun pousse ses pions de façon à entamer le gros de la négociation dans la meilleure situation possible. Il importe de prévoir des situations où des échanges seront possibles, faute de quoi la négociation serait bloquée. Refuser d'accepter une revendication sans rien avoir à proposer fait prendre le risque d'un durcissement du conflit, et donc de dégâts plus importants en cas de perte.

Cette analyse de déclenchement du conflit peut être également utile pour l'étude des phénomènes d'innovation. On doit innover de là où l'on est fort. Dans un projet de diversification de ses activités, une entreprise doit choisir un secteur qu'elle connaît, c'est à dire où elle est forte. On peut ainsi multiplier les exemples pour les divers domaines déjà cités: l'idée maîtresse étant de commencer là où l'on est fort. A cette fin, il est nécessaire d'avoir des points d'appui. Le Go nous apprend à développer nos actions à partir des bords du damier. D'ailleurs, cette notion de point d'appui, nécessaire au mouvement, se retrouve dans de nombreux comportements de l'entreprise japonaise.

La stratégie sociale des firmes nipponnes repose sur la motivation de la base et tout spécialement des employés permanents sans le concours desquels aucune stratégie de développement ne se conçoit. Celle-ci évoque, sans cesse, le système des valeurs sur lequel repose l'entreprise, valeurs simples comme les règles du Go, et susceptibles d'une reconnaissance universelle: primauté donnée à l'homme, sécurité, qualité, propreté, etc. Ce sont là des points solidement ancrés dans l'inconscient collectif ouvrier, bien loin de la dialectique et de son mouvement constant. Sur le plan commercial, la Conquête des marchés mondiaux, zone de fluidité extrême, n'a commencé qu'après un verrouillage économique du marché intérieur, plus stable et plus compréhensible<sup>185</sup>. Sur le plan industriel, la politique de la sous-traitance relève de la même nature: il est bon de réduire le nombre de sous-traitants pour conserver les meilleurs et renforcer leur puissance. Un solide réseau arrière de relations industrielles est le meilleur garant de l'avancée d'un groupe.

### 7.2.2. - Le déroulement de la négociation (chuban).

Conflit ouvert et les jalons posés, commence la négociation proprement dite. Dans le premier temps, les adversaires étaient restés à distance l'un de l'autre, ils en viennent maintenant au '*corps à corps*'. Les principes énoncés plus haut restent valables, mais la situation se compliquant, d'autres proces-

---

<sup>(185)</sup> Voir le chapitre consacré au Go et à l'histoire économique du Japon.

sus vont s'engager. Au Go, ce chuban (milieu de partie) va voir les deux adversaires essayer d'agrandir leurs territoires en diminuant celui de l'autre, essayer d'envahir, détruire, tuer, tout en protégeant.

À chaque coup, le joueur va devoir se livrer à deux analyses: une analyse locale pour savoir quel profit, quel résultat il peut obtenir localement; et une analyse globale pour savoir quelle incidence sur l'ensemble du jeu aura ce résultat local. En permanence il va devoir se livrer à cet aller-retour de l'analyse à la synthèse. Le négociateur en situation naturelle doit, lui aussi éviter de se laisser aveugler par une situation locale et ne jamais oublier son objectif final: sortir de la négociation avec un avantage. La notion de gain local n'a de sens que remis dans le contexte global. Une victoire locale ( la construction d'un territoire) peut s'avérer être une mauvaise solution si, en échange, l'adversaire s'est construit une influence importante. Ainsi, dans le cours d'une négociation, céder sur un point peut être intéressant par la suite. Ce manager l'a bien compris, qui disait, à propos des hypermarchés, *'un îlot de perte dans un océan de profits'*.

Cet aller-retour analyse/synthèse va également permettre, au cours de la partie, de choisir, de modifier, ou d'adapter la stratégie utilisée, car il va permettre de connaître en permanence l'état de la partie-négociation. Le but étant de sortir du conflit en situation favorable, celui qui est en avance choisira de *'calmer'* le conflit (la défensive chez Clausewitz), alors que celui qui est en retard, au contraire, cherchera la complication, lancera de nouvelles attaques, développera de nouveaux arguments.

Mais développer une stratégie ne suffit pas: il faut également avoir les moyens de l'appliquer. C'est alors qu'intervient la tactique. Après avoir décidé la situation locale désirée, on doit l'obtenir. Il est donc nécessaire d'avoir une certaine habileté. La capacité à s'exprimer oralement, des talents de rhétoricien peuvent être les outils tactiques d'une négociation en situation naturelle. Ainsi va se dérouler la négociation. Au fur et à mesure qu'elle avance, les possibilités qu'elle offre se restreignent, jusqu'à la conclusion. A tout moment, la position de chacun des pions est conçue à l'intérieur d'un plan à long terme qui définit les objectifs (territoires visés) et les moyens (tactiques ponctuelles). Petits pas et grands objectifs doivent se juxtaposer.

Le Damier (ou le Marché) est si vaste qu'un gros territoire est toujours inférieur à plusieurs petits, sous peine de perdre ses chances ailleurs. Il faut se concentrer sur l'ensemble du projet et non sur un combat ponctuel. Cette stratégie des petits pas bien dirigés se retrouve dans l'entreprise nipponne. En politique sociale, le discours de motivation est toujours à long terme (objectif clair) mais les moyens utilisés sont très concrets et très simples, dont les innombrables cercles de qualité. L'image de l'entreprise-fourmilière, besogneuse et méthodique dans un désordre apparent, flatte l'esprit des Japonais. Les connexions y sont très fortes et les liens nombreux et informels sont toujours encouragés.

En politique commerciale internationale, la présence japonaise, même localement insignifiante, doit être universelle et prête en permanence à ini-

tier tout développement potentiel. Toutes les pierres sont interconnectées par de gigantesques réseaux de télex, de satellites et d'ordinateurs permettant à chaque instant de connaître leur environnement et leurs possibilités d'action. En politique industrielle, chaque grand groupe possède une structure totalement interconnectée, en son coeur, mais également jusqu'aux plus bas étage de la sous-traitance. Les Zaibatsus, anciens ou nouveaux modèles, ne sont que des territoires industriels interconnectés. Autre caractéristique du Go à ne pas oublier dans le déroulement du '*Chuban*': la conservation des degrés de liberté. A tout moment, il est nécessaire de surveiller le nombre de libertés des groupes de pierres, ce qui devient de plus en plus difficile à mesure que le damier se remplit et que les lignes et groupes s'enchevêtrent. Il se peut que des groupes importants soient tout d'un coup étouffés. Dans le domaine social, l'entreprise japonaise a toujours refusé l'indexation des salaires et choisi d'instaurer le système souple d'un salaire de base, auxquels s'ajoutent des primes variables et multiples. De même, elle a refusé de garantir l'emploi pour tous en créant le système sophistiqué de l'emploi garanti à vie aux seuls employés permanents. Les autres ne sont que des contractuels ou loués à des sous-traitants. Elle ne licencie donc pas mais elle peut ne pas renouveler des contrats. Dans le domaine commercial, elle a toujours mis en oeuvre des actions simultanées sur divers marchés, pour passer des uns aux autres, de l'un à l'autre en cas de difficultés. Dans le domaine industriel, les efforts de développement, au cours de la dernière décennie, ont surtout consisté aussi bien à robotiser, pour être plus souple quant à la main-d'oeuvre, qu'à automatiser, informatiser et simplifier la production afin de pouvoir obtenir des séries plus courtes, de minimiser les à-coups de la demande et d'optimiser la gestion des stocks.

### 7.2.3. - La résolution du conflit (Yose) ou savoir limiter sa victoire.

Une fois épuisées toutes les solutions apparentes d'agrandissement des territoires, chacun a des territoires vivants, aucun n'a réussi à éliminer l'autre. Le Go ne demande pas un écrasement, mais une victoire conventionnelle, relative. Certes, l'un sort du conflit en meilleure position que l'autre, mais les deux adversaires restent bien présents tous les deux. Les issues de ce type de conflit sont les plus fréquentes dans les situations naturelles: qu'il s'agisse d'un marché économique, d'un conflit social ou d'une guerre, le vainqueur élimine rarement son adversaire. Une situation de monopole en économie de marché demeure l'exception et reste surtout l'apanage d'une décision de l'État. Les conflits qui amènent une élimination ne relèvent d'ailleurs pas d'une analyse en termes de Go mais plutôt en termes d'Échecs car ils supposent l'application d'une force brutale). Bref, il ne faut pas être le seul survivant, mais simplement le meilleur. Il importe même de laisser vivre l'autre. Cette philosophie, l'entreprise japonaise s'en inspire. Sur le plan social, la liberté de chacun d'adhérer ou non aux objectifs de l'entreprise est soulignée sans relâche. Dans les cercles de qualité, qui reposent sur la base du volontariat, les thèmes discutés relèvent du libre choix des participants. Sur le plan commercial, la stratégie du Japon face aux revendications étrangères d'ouverture du marché consiste à tenir le discours de la liberté des échanges et de la libéralisation des conditions d'accès, quitte, dans des cas extrêmes, à concéder des accords d'auto-limitation. Sur le plan industriel, les

liens entre donneur d'ordre et sous-traitants consistent pour une bonne part en liens financiers et technologiques d'assistance permettant aux seconds de mieux produire, de mieux gérer leurs stocks, voire d'accéder à de nouveaux marchés. Dernière règle du Go que nous n'avons pas citée, mais qu'il est bon d'avoir toujours à l'esprit: le meilleur coup à jouer pour l'ennemi est mon meilleur coup.

### 7.3. Tableau analogique<sup>186</sup>.

dénomination générique	concept go	niveau sectoriel	niveau mondial
système conflictuel	partie de go	concurrence	ou croissance
acteur	camp (Blanc ou Noir)	entreprise	multinationale ou pays
espace conflictuel	Go-ban	marché par produit	marché mondial
unité de l'espace conflictuel	intersection	part de marché	marchés
unité de force	pièce	produit ou service	entité juridique
frontière du conflit	bord du Goban	segments de marché marginal	périphérie PVD et Tiers-Monde
zones sectorielles	coins	secteur primaire	PVD
	côtés	secteur secondaire	PNI
	centre	tertiaire et quaternaire	PI (OCDE)
zone de contrôle	territoire et influence	part de marché possédée et expansion	Marché possédé et expansion
élimination des unités de force	prise des pierres	Elimination, prise de participation majoritaire ou achat d'un concurrent	achat d'un concurrent ou prise de participation majoritaire chez un concurrent, ou, occupation, colonisation, traité d'amitié ou annexion d'une région.

PVD = pays en voie de développement  
 PNI = pays nouvellement industrialisés  
 PI = pays industrialisés (membres de l'OCDE).

<sup>(186)</sup> BOORMAN Scott A., op.cit. Le tableau analogique figurant dans cet ouvrage peut être mis en correspondance avec celui-ci afin de comparer éventuellement les notions polémologiques aux notions commerciales.

Ce tableau est bien entendu donné à titre d'exemple et peut être adapté selon les circonstances et l'objet d'analyse. Ainsi, on peut très bien concevoir un même tableau analogique concernant les investissements financiers, la négociation politique, sociale ou commerciale, etc.

#### **7.4. Explications concernant le tableau analogique.**

Une comparaison analogique détaillée entre la stratégie d'entreprise et celle du go doit nécessairement débiter en mettant en correspondance les éléments structurels de base de ces deux formes de '*conflit*'.

##### **7.4.1. Dénomination générique.**

Dans le cas de la concurrence économique, celle-ci réunit logiquement deux niveaux d'activité commerciale liés et pourtant structurellement différents: le niveau géographique ou mondial - niveau des opérations étatiques ou multinationales - et le niveau des entreprises - niveau de la concurrence sectorielle - que les Japonais coordonnent étroitement grâce, entre autres, au MITI (Ministry of International Trade and Industry). Au niveau de l'analyse, la correspondance générale entre le go et la stratégie commerciale doit donc se diviser en deux correspondances: entre le go et les opérations multinationales d'une part, entre le go et les techniques de management d'autre part.

##### **7.4.2. système conflictuel.**

On peut en général considérer une certaine opération commerciale et/ou politique comme une partie indépendante dans la mesure et dans la mesure seulement où elle est à la fois stratégiquement indépendante des opérations ayant lieu simultanément sur des marchés voisins, et stratégiquement importante à l'échelle de la situation mondiale. C'est la stratégie qui compte: beaucoup de concordances analysées tendent à perdre leur validité si on les applique au domaine tactique du fait que le contraste entre la mobilité des unités de l'entreprise et l'immobilité des pierres ressort plus clairement.

Dès lors, à chaque partie ou sous-partie d'une action concurrentielle, qu'elle soit de caractère sectoriel ou politique, correspond un go-ban unique qui détermine l'étendue des opérations de la partie. Le théâtre des opérations ou damier d'une partie commerciale peut être traité comme un marché ayant ses segments de marché, ses parts, etc. Celui d'une partie politique comme une région physique déterminée (monde, pays, etc.)

Par ailleurs, on peut projeter un tel système complexe de damiers et de sous-damiers sur un immense go-ban les mettant en relations mutuelles.

##### **7.4.3. Acteur.**

Notons que le go se joue à deux, alors que plusieurs acteurs interviennent généralement au niveau des marchés. Cependant, aucun élément essen-

tiel ou spécifique de la stratégie élémentaire du go ne se fonde sur son caractère de jeu à deux. Pour faciliter l'analyse comparative, il est donc concevable d'étendre les règles du jeu au cas d'une concurrence multi-personnelle. Une telle forme de go extrapolée peut être désignée sous le nom de '*go analogique*'<sup>187</sup>. La comparaison est cependant très souvent facilitée du fait que le marché étudié est un duopole.

#### **7.4.4. Unités de l'espace conflictuel.**

L'objectif territorial en go (les intersections) peut se comparer au niveau sectoriel à la recherche de l'influence sur les produits ou les services (part de marché au niveau des produits ou des services). Au niveau mondial, il peut se comparer à la recherche du contrôle des marchés (régionaux ou sectoriels). Il est vrai qu'aucun territoire au niveau sectoriel ne peut être aussi logiquement et absolument inexpugnable que son équivalent go, mais cette réserve n'a guère de sens dans la pratique du fait que durant une partie de go, peu de positions sont complètement sûres.

#### **7.4.5. Unité de force.**

Au niveau mondial, une pierre symbolise une entité juridique agissant au sein d'une multinationale, c'est-à-dire à la fois désireuse et capable d'exercer une concurrence à l'égard des autres entités juridiques se trouvant sur le même marché. Dans ce contexte, de nouvelles entités peuvent entrer en jeu grâce au rachat ou à la fusion de nouvelles entreprises de façon à former de nouveaux amalgames opérationnels (murs, groupes de pierres, etc.). Les actions des entités peuvent aussi bien être interprétées comme une succession de coups, mais cette fois au niveau sectoriel. C'est à dire que les unités de force ne sont plus des entités juridiques (qui deviennent alors acteurs), mais des produits ou des services. Dès lors, les parts de marchés acquises sont des extensions, et les parts de marché perdues représentent des retraites.

#### **7.4.6. Frontières du conflit et zones sectorielles.**

Il est un concept ayant trait à la structure du go-ban qui mérite plus ample considération: c'est la notion de distance au bord du damier, pour une intersection ou un groupe d'intersections donnés. L'importance stratégique de ce concept peut être explicité de la manière suivante: près du bord, les groupes peuvent plus facilement qu'au centre constituer un territoire et, en particulier, peuvent plus facilement devenir invincibles. On peut rapprocher cette vision de celle de Samir Amin et considérer les pays sous-développés comme étant proches du bord, les nouveaux pays industrialisés comme se rapprochant du centre, les pays occidentaux faisant partie du centre proprement dit. Un tel rapprochement est également possible au niveau sectoriel, en prenant cette fois en considération les secteurs primaire (coin), secondaire (côtés), tertiaire (espace entre les bords et le centre), quaternaire (centre). Ces notions évoluent bien entendu avec le temps. Il est évident

---

<sup>(187)</sup> BOORMAN Scott A., op.cit.

qu'au début du siècle une partie du secteur secondaire occupait davantage le centre. Il y a donc lieu d'adapter ces notions à la période étudiée. A cette fin, pour affiner l'étude, on pourra distinguer les catégories de produits et de services selon qu'elles sont fortement, moyennement ou faiblement progressives ou faiblement, moyennement ou fortement régressives, et ce bien entendu pour une période donnée de l'histoire économique.

#### **7.4.7. zones de contrôle et sphère d'influence.**

La notion de sphère d'influence est un concept go relatif au territoire qui n'a pas un sens radicalement différent de celui utilisé dans le domaine commercial. Il indique une série d'intersections placées clairement sous l'hégémonie de l'un ou l'autre joueur, sans pour autant constituer un territoire proprement dit. (cfr Moyo)

#### **7.4.8. Élimination des unités de force.**

Au niveau sectoriel, la prise peut se définir comme l'élimination ou l'achat d'un concurrent. Dans cet état d'esprit, on identifie l'achat d'un concurrent à l'enlèvement d'un groupe mort à la fin d'une partie de go. Il existe pourtant des raisons évidentes pour lesquelles tenter impudemment de qualifier de 'mort' des concurrents réduits à l'impuissance serait malvenu. Au niveau mondial, selon que les acteurs en présence soient des multinationales ou des pays, on comparera la prise de pierres à l'élimination, l'achat ou la prise de participation d'un concurrent, ou, à l'annexion, la colonisation ou l'occupation d'une région (on peut également comparer la prise à certains traités d'amitié).

## CHAPITRE VIII

### PEDAGOGIE ET JEU DE GO

#### 8.1. Le jeu de go à l'école...

Les modèles jouent un très grand rôle au niveau pédagogique. On retrouve ainsi au sein des divers programmes scolaires des exemples tels que le centre de gravité, le corps rigide, le fluide incompressible, l'évolution darwiniste, les valences discrètes, les atomes et d'autres modèles encore qui alimentent les rêves étudiantins. Nous nous sommes habitués à ces modèles et les utilisons couramment dans l'enseignement des théorèmes et également à d'autres fins éducatives.

Enfin de compte chacun les accepte comme une réalité ultime. Pourtant, certains modèles sont contradictoires les uns vis à vis des autres. Ainsi, le modèle atomique varie selon qu'il est expliqué dans un cours de physique, dans un manuel de chimie ou encore dans un traité de philosophie. L'élève comprend assez vite que ces modèles ne sont que des possibilités offertes pour mieux appréhender la réalité. Le problème ne devient réel que, lorsque pour des raisons de convenance, le modèle s'est pétrifié en '*vérité ultime*'. Toutefois, notre monde évolue avec une telle rapidité qu'il nécessite de plus en plus de modèles souples susceptibles de s'adapter rapidement à l'évolution de nos connaissances. Dès lors, plutôt qu'à faire des modèles des exemples sacro-saints, il vaudrait mieux enseigner aux jeunes l'art de construire et d'utiliser ces modèles. En cela, le jeu de go, du fait de sa simplicité et de sa souplesse, pourrait facilement servir à atteindre ces deux objectifs. D'autant, que le go stimulent, développent et discipline l'intelligence. Il permet de discipliner non seulement la pensée mais aussi la volonté, l'habileté, la prudence, l'attention et la mémoire. A chaque coup l'élève étend ses connaissances en mathématique. L'apprentissage du go apporte à l'élève quelque chose d'irremplaçable dont l'effet se fera sentir dans les autres matières.

On peut dénombrer à son égard les mêmes qualités soulignées par le maître international Partos à propos des échecs: Attention, concentration, jugement, planification, imagination, prévoyance, mémoire, volonté de vaincre, maîtrise de soi, esprit de décision, logique mathématique, esprit de synthèse, créativité, intelligence, organisation méthodique de l'étude et goût pour les langues étrangères<sup>188</sup>.

---

<sup>(188)</sup> DEXTREIT Jacques et ENGEL Norbert - Jeu d'échecs et sciences humaines. - ed. Payot, Paris, 1981.

Il force l'individu à aviser selon les réactions de l'autre, à apprendre les vertus de l'autocritique en vue de s'améliorer et à se jouer des embûches. Pour ce dernier point, on ne vantera jamais assez les vertus de l'aji<sup>189</sup>, cette menace qui pèse de tout son poids sur le déroulement d'une partie comme le fil du rasoir sur le destin des vies. En abordant ces perpétuels problèmes posés par la succession des aji rencontrés, le jeune joueur apprend qu'il va vivre avec et contre les événements, avec et contre les autres. Il s'accoutume ainsi à accepter la défaite comme une probabilité plausible, et dans le choix difficile de ses décisions à mieux se connaître et à mieux se situer vis-à-vis des autres. Enfin, le go supprime les barrières classiques de l'expérience et de l'âge, bouscule certains rapports tels que la relation maître-élève et remet parfois en cause les hiérarchies instituées au sein de la classe. De cette manière, le go apparaît comme un précieux adjuvant scolaire, voire psychologique. Il peut servir, du fait de ses qualités intrinsèques, comme support pédagogique à d'autres matières telles que les mathématiques (arithmétique, calcul des probabilités, analyse combinatoire, problèmes de géométrie et d'algèbre, théorie des ensembles,...), l'histoire ( genèse du jeu et étude des civilisations asiatiques), l'écriture (son histoire et les différentes formes qu'elle peut prendre), la lecture (déchiffrement d'un plan, d'une séquence, d'une carte, vision globale et partielle), la littérature (oeuvres de grands auteurs tels que Kawabata, éducation aux différentes structures romanesques, élaboration de trames policières ou autres selon un mode "goïste"<sup>190</sup>), l'épistémologie (progression au niveau de la recherche scientifique comparée à la méthode d'analyse utilisée lors d'une partie), la sociologie (étude de la réalité sociale, connaissance des différentes classes pratiquant le go,...), la linguistique (analyse grammaticale, morphologie, phonologie), la sémiologie (comparaison du jeu de go avec d'autres exemples formels tels que le code de la route, les mathématiques ou la musique, rapports signifiant-signifié,...), l'étude des langues (la plupart des manuels de go sont en anglais ou en japonais, relation entre la lecture d'une partie de go et celle d'une page remplie de caractères idéographiques), et, bien entendu, l'économie (loi de l'offre et de la demande, gestion, stratégie d'entreprise,...)<sup>191</sup>.

<sup>(189)</sup> Aji= arrière-goût. Menace latente de pierres qui, bien que déjà abandonnées, continuent à être une source de souci pour l'adversaire, parce que la suite du jeu peut éventuellement les remettre en activité. Ce terme, emprunté au jeu de go, est souvent utilisé en stratégie d'entreprise.

<sup>(190)</sup> Pour une étude des différentes formes romanesques, lire:

DELEUZE Gilles et GUATTARI Felix - Rhizome. - ed. de Minit, Paris, 1977. (littérature arborescente ou rhizomatique).

SAUCIN Joël et VAN DE WEYER Marc - Ready Made. - Mémoire présenté pour l'obtention du grade de licencié en communication sociale, Université Catholique de Louvain, 1979.

Pour l'élaboration d'une trame romanesque, lire:

LOULIPO - L'ouvrage de littératures potentielles. - ed. Gallimard, coll. idées, Paris.

<sup>(191)</sup> se référer au chapitre consacré au jeu d'échecs et éducation dans le livre cité ci-dessus, ainsi qu'aux articles de MARX Georges et TOTH Esther - Les modèles dans l'enseignement des sciences. - in Impact science et société, Unesco, Paris, 1981, vol. 31, n°4; LALLY Mike

## 8.2. Go et formation professionnelle.

En ce qui concerne la formation des cadres et du personnel, le go présente des caractéristiques intéressantes comme outil de pédagogie. Ses vertus didactiques de la simulation sont connues depuis toujours; elles ont particulièrement été exploitées par les souverains pour l'éducation de leurs enfants et par les militaires pour leur entraînement à la guerre. Une des légendes du Go veut que celui-ci ait été créé par l'empereur Ya (3000 av. J.C.) pour former l'esprit logique de ses fils. Il fut également utilisé au 19e siècle comme épreuve au concours d'entrée à l'Ecole de Guerre Japonaise.

Avant d'expliquer les hypothèses théoriques qui sous-tendent l'utilisation pédagogique du go, il n'est peut-être pas inutile de bien situer les différents niveaux d'analyse qui en sera faite.

- Le premier niveau est celui de la réalité, c'est-à-dire des situations réelles auxquelles on s'intéresse et que l'on choisit de reproduire;

- Le second niveau est constitué par l'élaboration du tableau analogique et le rôle attribué aux deux joueurs afin de calquer cette réalité. Les relations mises en oeuvre ne sont évidemment pas quelconque et dépendent à la fois du niveau de connaissance de la réalité concernée et des objectifs que vise la simulation. Notons à ce propos, que les périodes simulées par la partie de go peuvent être extrêmement variables. Il peut s'agir, selon les cas, de la reproduction d'un siècle, d'une année ou simplement d'une journée.

- Le troisième niveau est celui de la pratique du jeu, avec certaines périodes d'analyse ou de simple feed-back.

- Le dernier niveau est celui de l'insertion du go dans le plan de formation.

L'originalité du go au niveau pédagogique réside tout d'abord dans le rapport qu'il instaure entre 'l'élève' et les connaissances qu'il doit acquérir. Au lieu d'amalgamer une série de connaissances, le joueur doit agir, mettre en oeuvre ses connaissances antérieures, vérifier ses intuitions. En face de lui se trouve non pas un professeur qui vérifie ses connaissances, mais un partenaire qui réagit à ses actes et s'adapte aux circonstances. Il n'écoute ni ne répète un enseignement, mais il le vit.

Pour pouvoir tenir un quelconque rôle, toute personne doit bien sûr posséder un certain bagage de connaissances, mais celles-ci sont généralement éparpillées. Or, il n'est pas toujours facile de les mettre en relation, encore moins de les appliquer. Là encore, le jeu de go, comme tout jeu de simulation d'ailleurs, nous apprend à mieux combiner ces diverses connaissances acquises. L'apprentissage se fait en quelque sorte sur le tas mais il n'en présente pas les risques: la simulation est fictive et n'entraîne pas la faillite

---

et MACLEOD Iain - Apprendre avec l'aide de l'ordinateur. Un environnement scolaire efficace et agréable. - in Impact science et société, Unesco, Paris, 1982, vol.32, n°4. Notez également que le go et l'écriture sont apparus en Chine vers la même époque, à partir des mêmes matériaux.

d'une entreprise ou l'échec d'une négociation. Au contraire, le jeu nous permet d'expérimenter, d'innover et de mieux nous connaître.

L'accélération de la période reproduite: décisions des acteurs-réponse de l'environnement, rend également plus visibles les conséquences de ces décisions.

La réalité ainsi explorée en cours de partie apparaît de manière progressive, globale, schématisée et synthétique.

Il est bon de mettre l'accent sur l'analyse avec le joueur de ce qui s'est passé durant la partie, afin de le faire progresser dans la compréhension de lui-même, de ses inhibitions et de ses habitudes. Il apprend aussi à définir, en fonction de ses objectifs, une stratégie à long terme, à la traduire en termes tactiques, à la faire évoluer en fonction des modifications de l'environnement.

En somme, l'apport du go au niveau pédagogique est triple:

- il permet d'acquérir un certain nombre de connaissance au niveau de la stratégie, de la tactique et de la négociation;
- sa pratique permet de modifier des attitudes à l'égard de certains phénomènes et acteurs de la réalité;
- il est un excellent entraînement pour prendre des décisions, simples ou complexes.

Ces effets ont un impact réel concernant la réalité reproduite, mais également dans divers autres domaines. Il constitue entre autres, par ses caractéristiques rationnelles et artistiques, un excellent outil pédagogique à la créativité.

*'Intermédiaire entre la théorie abstraite et la réalité trop complexe, le jeu, qui présente cette réalité sous une forme caricaturée mais progressive, globale, concrète et dynamique, favorise également, semble-t-il, l'apprentissage et la mémorisation.'*<sup>192</sup>

Il est cependant nécessaire de souligner les difficultés de l'utilisation du go et ses risques.

Les effets produits sur le comportement des joueurs semblent très hétérogènes. Quelques personnes ont du mal à dépasser certaines inhibitions, même après plusieurs séances. Nous avons d'ailleurs constaté auprès des joueurs européens qu'il existait une série de paliers dans l'apprentissage du jeu. Ainsi, nombreux sont les joueurs de go qui connaissent une période d'attente au niveau de 10e kyu et de 1er dan.

---

<sup>(192)</sup> BOUTIN Anne-Marie - Pédagogie et jeu de simulation. - Metra, vol.XIV n°3, 1975, Paris.

Anne-Marie Boutin<sup>193</sup> souligne que certaines sessions en matière de jeu de simulation n'ont aucun effet pédagogique ou ont des effets pédagogiques sans transfert à la réalité. Elle relève diverses causes à ces phénomènes dont:

- la mauvaise définition des objectifs à l'intérieur du plan de formation;
- le manque de connaissances de base des joueurs;
- la trop grande distance psychologique du jeu théorique à la réalité;
- l'absence de perception des objectifs du jeu pour chaque joueur;
- la mauvaise visibilité des actions possibles et des stratégies alternatives;
- la non visibilité ou l'ambiguïté des résultats et des conséquences de la poursuite de bonnes ou de mauvaises stratégies;
- la mauvaise intégration ou la non intégration dans un plan de formation.

Elle note également qu'une trop grande habitude de tels exercices peut limiter l'imagination créatrice, le joueur cherchant plus à retrouver dans la réalité ce qu'il avait trouvé dans le jeu qu'à le transposer. Cependant, la combinaison d'un usage modéré du jeu avec l'utilisation d'autres techniques pédagogiques et des analyses critiques très suivies peut éviter pareil risque.

Il est aussi bon de signaler les '*effets de fin de partie*' qui peuvent entraîner l'apprentissage de comportements sans le moindre rapport avec la réalité. Même si en go, il existe une fin de partie appelée yose, ce n'est pas toujours le cas dans la réalité. Dès lors, il est bon d'évaluer les joueurs non seulement sur leurs résultats à la fin du jeu mais sur leurs plans à long terme lors des différentes phases.

En vue de vérifier si les objectifs visés lors de l'apprentissage par le jeu ont été atteints et à quel degré, on peut mettre en oeuvre divers outils d'évaluation: l'analyse, la discussion débat, le questionnaire d'opinion, les tests écrits ou oraux, l'observation de chaque joueur en situation réelle '*avant-après*' et tout l'amalgame de possibilités offertes par les techniques sociales, psychologiques, économiques et financières.

En conclusion, le jeu de go offre une méthode pédagogique originale, différente de la formation traditionnelle. Il apporte aux élèves, outre une plus grande motivation, une forme de savoir qu'aucun enseignement traditionnel ne peut leur apporter. Il faut cependant être prudent quant aux risques relevés par Anne-Marie Boutin et accorder une place assez importante aux périodes d'analyse et de réflexion critique afin que l'étudiant puisse profiter au maximum des apports originaux de cette forme de pédagogie.

Quant à l'intérêt que la pratique de ce jeu peut présenter au niveau de l'enseignement scolaire, il est évident. Par sa grande abstraction, les problèmes mathématiques qu'il suscite et ses qualités artistiques réelles, la pratique de ce jeu ne peut offrir à l'enfant qu'un apport bénéfique. Les Chinois et Japonais l'ont depuis longtemps très bien compris et il n'est pas rare de nos jours de voir leurs établissements scolaires mettre à leur programme la pratique du jeu de go. L'introduction du go dans nos établissements scolaires

---

<sup>(193)</sup> BOUTIN Anne-Marie, op.cit.

suscitera cependant beaucoup de désapprobations de la part des parents pour qui l'introduction d'un élément ludique dans le monde de l'école constitue un danger et un grand nombre de résistances de la part de certains États '*traditionalistes*'. Au-delà de ces faits, c'est un choix qui nous est proposé entre '*une école exclusivement préoccupée de rentabilité immédiate, s'adressant à des individus le plus souvent passifs et résignés, et une autre école soucieuse d'épanouissement de l'individu, authentiquement formatrice, libérée du principe de gain à tout prix et s'adressant à des individus authentiquement motivés.*'<sup>194</sup>

---

<sup>(194)</sup> DEXTREIT Jacques et ENGEL Norbert, op.cit.

## **Troisième partie**

### **Exemple d'application**

## CHAPITRE IX

### ASIE, EUROPE, JEU DE GO ET FEDERALISME RHIZOMATIQUE

*'La seule question quand on écrit, c'est de savoir avec quelle autre machine la machine littéraire peut être branchée, et doit être branchée pour fonctionner. Kleist et une folle machine de guerre, Kafka et une machine bureaucratique inouïe.'*<sup>195</sup>

Cette assertion de G. Deleuze et F. Guattari peut servir de support à ce chapitre constitué des multiplicités, des lignes, des strates, des intensités, des agencements entre quelques machines: le fédéralisme, rhizome, la culture asiatique, un zest de jeu de go et d'autres corps que je me suis amusé à arpenter afin d'en établir l'une ou l'autre carte. A moins que ce ne fût, comme Proust, la joie de découvrir la lueur d'un rayon de soleil dans le coin de ma chambre, juste au moment où je tournais une page du livre des transformations. Et si, plutôt, nous parlions de quelques catastrophes, à la manière de René Thom, au sein de ces divers ensembles qui se seraient rencontrés par mégarde dans le dédale nébuleux de mon cerveau. L'une ou l'autre combinaisons; quelques images et l'entrecroisement de divers textes...

#### 9.1. - L'Orient et l'Occident.

C'est curieux comme l'arbre a dominé la réalité et la pensée occidentales, de la botanique à la biologie, de la théologie à la philosophie. L'Occident a un rapport privilégié avec la forêt, et avec le déboisement. L'Orient présente une toute autre figure: le rapport avec la steppe et le jardin, plutôt

---

<sup>(195)</sup> DELEUZE Gilles et GUATTARI Felix - Rhizome. - ed. de Minuit, Paris, 1977.

DELEUZE Gilles et GUATTARI Felix - Mille Plateaux. - ed. de Minuit, coll. critique, Paris. Cet ouvrage reprend en fait le texte de Rhizome, ainsi que des articles parus entre autres dans la revue Minuit. Il fait suite à l'Anti-Oedipe des mêmes auteurs. La notion de rhizome fait référence à un modèle inspiré de l'organisation intrinsèque des plantes '*rhizomes*' (bulbes, tubercules) où chacun des points du rhizome est en contact avec tous les autres points, sans en devoir passer par un système hiérarchique. En cela, le rhizome s'oppose à l'arbre, la racine ou la radicelle.

qu'avec la forêt et le champ; une culture de tubercules qui procède par fragmentation des mêmes individus.

N'y a-t-il pas en Orient un modèle rhizomatique qui s'oppose à tous égards au modèle occidental de l'arbre? Ne peut-on y voir une des raisons de la différence qui existe entre les morales ou les philosophies de la transcendance, chères à l'Occident, et celles de l'immanence en Orient. N'est-ce pas non plus la raison de l'émergence de la décentralisation aux Pays-Bas, seule contrée ayant eu, entre la renaissance et l'ère Meiji, des relations avec le Japon. N'y aurait-il pas aussi deux bureaucraties? La bureaucratie occidentale: son origine agraire, cadastrale, la féodalité, la politique jacobine de la France. Est-ce la même en Orient?

*'Bien sûr, c'est trop facile de présenter un Orient de rhizome et d'immanence; mais l'État n'y agit pas d'après un schéma d'arborescence correspondant à des classes préétablies, arbrifiées et enracinées; c'est une bureaucratie de canaux, par exemple le fameux pouvoir hydraulique à 'propriété faible', où l'État engendre des classes canalisantes et canalisées (cf. ce qui n'a jamais été réfuté dans les thèses de Wittfogel). Le despote y agit comme fleuve, et non comme une source qui serait encore un point, point-arbre ou racine; il épouse les eaux plus qu'il ne s'assied sous l'arbre; et l'arbre de Bouddha devient lui-même rhizome; le fleuve de Mao et l'arbre de Louis.'*<sup>196</sup>

### 9.1.1. - Vision analytique et vision synthétique.

Notre science est analytique: elle isole soigneusement le phénomène étudié de son contexte; celle de l'Orient est synthétique: elle apprend à tout embrasser d'un seul coup d'oeil et à lire les rapports. Le meilleur exemple pour comprendre cette différence nous est donné par l'attitude des joueurs face à un échiquier ou un go-ban. Le joueur d'échecs aura certes une vision d'ensemble, une impression générale, qu'il complétera par une analyse systématique et minutieuse des différentes possibilités résultant de la position actuelle des pièces et des pions. Cette analyse constitue sa tâche essentielle. Même si elle porte sur l'ensemble de l'échiquier, le découpage systématique qu'elle opère sur la réalité est essentiellement de l'ordre tactique. A l'inverse, le joueur de go est amené à avoir une vision globale, ainsi que parcellaire du jeu. L'impression générale demeure prépondérante quelle que soit l'analyse tirée des différents combats en cours. Le joueur de go porte, bien entendu, un regard analytique sur les différents combats de rue et josekis qui parsèment le go-ban, mais il regarde également leurs différentes interconnexions et reste soumis à une vision synthétique de l'ensemble.

*'Dans l'immense symphonie du monde nous nous appliquons à écouter les différents instruments l'un après l'autre, nous interdisant par là de saisir le sens de la partition. Le sage chinois, au contraire, laisse monter à la fois tous les chants, ne négligeant pas la plus humble note de la timbale ou du triangle. Chaque être, chaque instant pris dans son intégralité est un visage*

---

<sup>(196)</sup> DELEUZE Gilles et GUATTARI Felix, *Rhizome.*, op.cit.

*du Tout, une facette de l'unité indescriptible. La transformation est immuable.*<sup>197</sup>

Le caractère et la manière de vivre sa liberté est dès lors tout autre chez un asiatique que chez un Occidental. Ses relations avec le(s) pouvoir(s) en seront également modifiées.

Notre sens des déductions rigoureuses doit s'émuquer pour faire place à une perception plus globale, poétique de l'univers. Au lieu de voir dans la réalité une sorte d'algèbre figée, nous devons la saisir dans sa complexité vivante et épouser son dynamisme. Mutations, transformations, flux, changement incessant et universel, métamorphose. Non pas les choses dans leurs essences, mais le mouvement des choses dans leurs transformations. Non pas pourquoi, ou de quoi, mais comment. Comment cela fonctionne-t-il?

Confucius, se tenant un jour au bord d'un fleuve, déclara: '*C'est ainsi que tout s'écoule comme ce fleuve, sans relâche, jour et nuit*'. Confucius exprime par là l'idée de transformation. Pour qui a reconnu cette notion, le regard ne se porte plus sur les choses individuelles qui s'écoulent et passent, mais sur la loi éternelle et immuable qui est à l'oeuvre dans toute transformation. Cette loi est le Tao de Lao-Tseu, le flux, l'Un dans le multiple.<sup>198</sup>

Le Livre des Transformations ou le jeu de go sont l'expression la plus achevée de la sagesse asiatique. Ils permettent d'avoir une vue d'ensemble sur les différentes formes que revêt la vie et, grâce à cette vision, nous rendent capables de façonner organiquement notre existence en pleine souveraineté, de manière à se mettre en harmonie avec l'ultime Tao qui est au fond de tout ce qui existe.

En réfléchissant sur les huit trigrammes, qui constituent la base du Yi King, on constate qu'ils figurent des états de transformation plutôt que des oppositions. Le Yin et le Yang ne sont pas deux opposés, mais des états de transformation, de mutation. Yin peut symboliser la pénombre et Yang la lumière. La lumière ne s'oppose toutefois pas à la pénombre. Elle la précède ou la suit. De même le soleil n'est pas l'ennemi des ténèbres. Il circule parmi celles-ci.

La "*différence*" indique davantage le passage, la mouvance. Alors que le terme d'"*opposition*" est davantage statique. Il nous faut aimer la différence, riche en possibilités et en mutations. L'opposition, l'exclusion reste statique. Étatique. Figée, elle ne peut être qu'un des multiples états de la transformation perpétuelle. Le Ken (5e trigramme) de l'immobilisation. Le repos de la montagne. Cet état n'est pourtant pas permanent et poursuit son mouvement après cet instant d'immobilisation. Même les montagnes se transforment au fil des saisons, et se déplacent, attelées à ce grand véhicule qu'est la Terre.

---

<sup>(197)</sup> WILHELM Richard - Le Yi King. Le livre des transformations. Preface. - Librairie de Médecis, (Version allemande de Richard Wilhelm, traduite par Etienne Perrot), Paris, 1973.

<sup>(198)</sup> COUVREUR S - Les Quatre Livres. III. Entretiens de Confucius et de ses disciples. - Cathasia. Paris, s.d., 1950.

L'immobilisme est une utopie, un pas dans une valse à mille temps. Les silences de la partition.

En fait, le go, comme le yi king, les tarots ou les aphorismes de Lao-tseu, offre une lecture plurielle et non univoque de la réalité. Les Echecs sont déjà moins ambivalents. La lecture en est moins ambiguë. A la suite d'une vision d'un moment précis du déroulement d'une partie de go, les possibilités étant quasi infinies, l'interprétation de ce moment sera multiple et dépendra essentiellement du caractère de la personne. La vision et les réponses possibles peuvent dès lors changer d'après l'individu. Chaque séquence aura autant de richesse au niveau de l'interprétation et de la compréhension qu'en aurait eu un mythe ou une parabole. L'idée en sera rarement unique, mais, bien au contraire, multiple.

### 9.1.2. - du bulbe et de quelques tulipes...

L'âme asiatique, ainsi imprégnée de ces diverses '*sensibilités*', est peut-être une alternative à l'homo oeconomicus de nos États jacobins. De grands penseurs occidentaux se sont également penchés sur ce vaste problème d'une délivrance personnelle face au manichéisme conflictuel. Ces auteurs, ce sont, entre autres, ceux qui ont, au cours de ces derniers siècles, étudié l'alternative offerte par le fédéralisme.

Nous allons maintenant en passer en revue quelques uns et voir comment pourraient fonctionner leurs recherches au contact des richesses orientales et du rhizome deleuzien, Mais auparavant, nous allons étudier quelques caractéristiques qui différencient l'État centralisé du fédéralisme.

## 9.2. - État-nation et fédéralisme.<sup>199</sup>

*'Qu'est-ce qu'on fait les nomades? Ils ont inventé la machine de guerre contre l'appareil d'État, tout à fait différente de l'appareil d'État. Rhizome d'une machine de guerre contre l'arbre-État. L'arborescence est justement le pouvoir d'État. Au cours d'une longue histoire, l'État a été le modèle du livre et de la pensée: le logos, le philosophe-roi, la transcendance de l'Idée, l'intériorité du concept, la république des esprits, le tribunal de la raison, les fonctionnaires de la pensée, l'homme législateur et sujet. Prétention de l'État à être l'image intériorisée d'un ordre du monde, et à enraciner l'homme. Mais le rapport d'une machine de guerre avec le dehors, ce n'est pas un autre 'modèle', c'est un agencement qui fait que la pensée devient elle-même nomade'<sup>200</sup>*

<sup>(199)</sup> FRIEDRICH C. J. - Tendances du Fédéralisme en théorie et en pratique. - Frederick A. Praeger, Publishers, New York, Washington, London. Edition originale en anglais - 1968. Institut belge de Science politique, 1971 (traduction: A. et L. Philippart).

<sup>(200)</sup> DELEUZE Gilles et GUATTARI Felix, Rhizome., op.cit.

L'État national est la communauté politique qui tente d'homogénéiser - et y réussit en partie - toutes les communautés existant sur son territoire. Au fond, sa nature tendancieusement totalitaire s'exprime déjà par l'unicité de la langue et l'uniformité de moeurs dont dépend l'existence de ce type d'État.<sup>201</sup>

*'Il est impossible de construire un État mondial ou un État européen sur une telle base sociale ou de provoquer la formation de cette base à l'aide d'un État central. Aucun centre de pouvoir n'est en mesure d'imposer une langue unique dans le monde ou en Europe, d'obtenir que les Français cessent de parler le français ou les Allemands l'allemand. A plus forte raison, aucun centre de pouvoir n'est en mesure d'imposer en Europe l'illusion d'une uniformité de moeurs. Le peuple européen est un peuple plural: il n'est pas monolithique.'*<sup>202</sup>

En tant que peuple plural, le monde n'est pas unique, mais bien multiple. C'est ce qui en fait sa richesse. Lui imposer une conception unitaire à la manière des États nationaux, c'est détruire cette richesse pour la façonner dans le même moule. Il faut au contraire lui conserver sa multiplicité, ses différences. Seule une structure fédérale est susceptible de réunir les divers peuples tout en préservant leurs richesses intrinsèques. Le modèle opposé doit donc être multiple, souple et modifiable dans le temps et les lieux.

### 9.2.1. - L'État-nation.

Dans l'État-nation, la représentation souveraine est unitaire. La république est donc *'une et indivisible'*. Mais cette république réduit à une pure forme la division des pouvoirs, qui constitue pourtant la garantie politique de la liberté. Cette réduction a des résultats vraiment démoniaques puisqu'elle aboutit à confier à un même centre le pouvoir non seulement l'armée, la défense, mais aussi l'école, la culture.

Cet État doit se servir de l'école et de la culture pour faire des citoyens de bons soldats - toute aspiration de sens contraire reste marginale, velléitaire. Et c'est ce qu'il fait. *'L'histoire nationale, qui nous poursuit de l'école primaire à l'université, à commencer par les récits édifiants qu'elle destine aux enfants, témoigne du respect de la culture historique pour les nécessités pratiques, autoritaires et belliqueuse de l'État.'*<sup>203</sup>

### 9.2.2. - De la centralisation, comme caractéristique de l'arborescence.

La centralisation menace: dans le domaine privé, par la constitution des trusts, cartels, oligopoles, conglomérats, monopoles, sans oublier, les sociétés multinationales; dans le domaine public, par une politique, réputée pro-

<sup>(201)</sup> BARTHALAY B.- Le fédéralisme. - P.U.F., coll. que sais-je?, 1981, Paris.

<sup>(202)</sup> BARTHALAY B., op.cit.

<sup>(203)</sup> BARTHALAY B., op.cit.

gressiste, de distribution, à tous les niveaux, de la manne financière, 'pompe' à la base par le pouvoir central.

### 9.2.3. - L'État-nation et ses partis.

Pas plus qu'entre idéologie et terreur, il n'y a rupture de continuité entre jacobinisme et bolchevisme: celui-ci, baptisé communisme, loin de posséder un caractère vraiment distinctif, s'inscrit dans une catégorie plus vaste caractérisée par le fait qu'elle postule comme programme d'action politique un système social exclusif, c'est-à-dire une idéologie devenue contrainte absolue.

Individualisme ou collectivisme? Démocratie dite directe ou démocratie représentative? Régime d'assemblée ou présidentielisme? Droits de l'homme ou, seulement, droit du citoyen? Règne des masses ou tyrannie du César? Volonté générale ou volonté des factions. Partis multiples ou parti unique?

Dans la perspective de la démocratie "robesspierriste" ou napoléonienne, aucun de ces couples ne constitue l'amorce d'une dialectique vivante. Les termes opposés ne se fécondent pas respectivement, ne dialoguent pas, ne s'enrichissent point de leurs différences, n'établissent pas entre eux des tensions fertiles; ils se neutralisent, se paralysent, s'entre-dévorent, poussent au désespoir, à la folie. Au lieu de se compléter et de préparer ainsi leur dépassement, les termes polaires s'acharnent à s'anéantir réciproquement, au risque, à la limite, d'anéantir l'humanité tout entière.<sup>204</sup>

S'ils ne sont pas souverains, les États sont autonomes. Toute autonomie et toutes les autonomies dérivent de celles des personnes. Si, pour le fédéralisme, l'autonomie de la personne constitue la base incontestable de toutes les autonomies: communales, régionales, ethniques, des équipes de travail, des ateliers, des entreprises, etc. - c'est que la personne peut précisément être définie comme l'individu, non point isolé, non point réduit à l'état de monade 'sans porte ni fenêtres', mais bien engagé dans une complexe pluralité de liens sociaux. De la même manière qu'une pierre de go est indépendante tout en étant engagée dans une multitude de relations avec le reste du goban.

*'C'est ce pluralisme des appartenances qui confère au fédéralisme le droit de se proclamer, à la fois réaliste, personnaliste, voire existentialiste.'*<sup>205</sup>

*'Une combinatoire dont les faits porteurs d'avenir constituent les éléments sur lesquels peut s'édifier une théorie à caractère stochastique.'*<sup>206</sup>

---

<sup>(204)</sup> crf DELEUZE Gilles et GUATTARI Felix, Rhizome., op.cit. et MARC A.- Révolution américaine. Révolution européenne. Message du fédéralisme. - Centre de recherches européennes - 1977, Lausanne.

<sup>(205)</sup> MARC A., op.cit.

<sup>(206)</sup> MARC A., op.cit.

Par la participation, le fédéralisme prétend dépasser, transformer, transfigurer le réel. Il n'est pas seulement théorie, il est action.

*'C'est par la praxis que le fédéralisme est apte à faciliter un choix entre les futurs alternatifs. Ce choix est libre ou, mieux, libérateur.'*<sup>207</sup>

#### 9.2.4. - État fédéral.

Au contraire de l'État centralisateur, dans l'État fédéral, la souveraineté est divisée. La lutte politique ne se développe pas dans un seul cadre, pour un seul pouvoir, elle se développe dans le cadre fédéral et dans le cadre des États membres.

*'La division du pouvoir, sur une base qui n'est plus exclusivement fonctionnelle, mais qui est aussi territoriale, repose sur une base sociale concrète.'*<sup>208</sup>

*'L'unité de l'État fédéral se fonde en effet sur une règle, la distribution du pouvoir entre partie et gouvernement fédéral, alors que l'unité de l'État unitaire réside dans l'unicité d'un centre de pouvoir auquel tout est subordonné, et qui est juge et partie de la même constitution.'*<sup>209</sup>

#### 9.2.5. - Indépendance et liberté, comme caractéristiques du fédéralisme.

*'L'indépendance est une valeur: Mais la raison permet de distinguer l'indépendance comme liberté à exercer dans les limites de la loi pour permettre la liberté des autres (ce qui vaut pour les individus) de l'indépendance comme 'liberté sauvage' à défendre les armes à la main (ce qui vaut pour les nations). Elle permet ensuite d'établir que la première est incomparablement supérieure à la seconde, qui se réduit pratiquement à la subordination de tous aux rapports de force et à la hiérarchie qu'imposent ces rapports. Elle permet enfin d'affirmer que ce qui est possible pour les individus à l'intérieur d'un État (indépendance dans le seul contexte capable d'égalité, celui de la loi) est possible aussi pour les nations par le fédéralisme, c'est-à-dire le libre gouvernement d'une société de libres nations soumises seulement à la loi - la constitution - et non à un centre de pouvoir.'*<sup>210</sup>

---

<sup>(207)</sup> MARC A., op.cit.

<sup>(208)</sup> BARTHALAY B., op.cit.

<sup>(209)</sup> BARTHALAY B., op.cit.

<sup>(210)</sup> ALBERTINI M. - Il Federalismo. - 1979, Bologne (cité par B. Barthalay dans 'Le Fédéralisme', op.cit.)

### 9.3. - Idées et processus fédéralistes.

On ne cherchera rien à comprendre dans le fédéralisme, on se demandera avec quoi il fonctionne, en connexion de quoi il fait ou non passer des intensités, dans quelles multiplicités il introduit et métamorphose la sienne, avec quels corps sans organes il fait lui-même converger le sien. Ainsi, le fédéralisme étant lui-même un amalgame de pierres, dans quel rapport à son tour mesurable cet amalgame "*organisationnel*" est-il avec les autres groupes sur le go-ban de la société humaine.

#### 9.3.1. - La théorie du fédéralisme en tant que processus.

Il semble souhaitable de souligner dès le début que le fédéralisme ne doit pas être vu uniquement comme un modèle ou une image statique, caractérisé par une division, particulière et étroitement fixée des pouvoirs entre les niveaux gouvernementaux.

Le fédéralisme et les relations fédérales doivent être définis en termes dynamiques. Le fédéralisme est aussi et peut-être essentiellement processus de "fédéralisation" d'une communauté politique, c'est-à-dire le processus par lequel un nombre de communautés politiques séparées prennent des dispositions pour appliquer des solutions, adopter des politiques communes et prendre des décisions en commun sur des problèmes communs. Par nature, les relations fédérales sont des relations fluides. C'est pourquoi toute communauté organisée par fédération doit se pourvoir en moyens pour la révision récurrente de son modèle ou de son image. Car c'est ainsi seulement que l'équilibre mouvant des valeurs communes et disparates des intérêts et des croyances est effectivement reflété dans des relations plus différenciées et, plus intégrées.<sup>211</sup>

#### 9.3.2. - Théorie(s) du Fédéralisme.

La réalité du fédéralisme n'est pas seulement celle d'un certain type d'État. Il faut donc élargir le champ d'investigation à un certain type de comportement social, caractérisé par une valeur, une structure et une histoire qu'il possède en propre. Cette valeur est la paix, qu'il ne faut pas confondre avec l'absence de guerre.<sup>212</sup>

L'interprétation proposée du fédéralisme constitue un patrimoine culturel que partagent ceux qui ont le projet d'unir l'Europe pour unir le monde, donc d'accomplir la construction de la paix.

---

<sup>(21)</sup> BRUGMANS H. et DUCLOS P. - Le Fédéralisme européen. - A. W. Sythoff - Leyde, 1963, Leyden.

<sup>(212)</sup> BARTHALAY B., op.cit.

### 9.3.3. - La paix perpétuelle de Kant.

Kant (1724-1804) a réfléchi au problème de la fin générale à laquelle doit servir le fédéralisme. Sa réponse est nette. Le fédéralisme sert à établir la paix, c'est-à-dire l'impossibilité de la guerre. Or, la guerre durera tant que le critère ultime des différends entre les hommes résidera dans l'épreuve de forces entre les parties. La guerre est alors dans l'ordre des choses: étant toujours possible, elle conditionne les actes et les pensées même quand elle n'a pas lieu matériellement, soit que les négociations tiennent compte du rapport des forces, soit que les hommes adaptent leur état d'esprit, leur comportement et leur organisation politique à la possibilité permanente de la guerre (avec des conséquences qui vont jusqu'à l'obligation, pour les citoyens, de tuer et de mourir pour la *'patrie'*, c'est-à-dire pour l'État prêt à la guerre, donc armé). La paix n'est donc pas une question de bonne volonté, une déclaration unilatérale de non-violence, une possibilité de l'état de nature.<sup>213</sup>

*'Au contraire, l'état de nature est bien plutôt un état de guerre sinon toujours déclarée, du moins menaçante.'*<sup>214</sup>

La paix est l'élimination de cette menace, la situation dans laquelle les hommes ne sont pas armés et peuvent faire abstraction de l'hypothèse du recours à la violence à chaque instant de leur vie parce que est assurée pour tous aussi bien la certitude de ne pas être agressé, que celle de pouvoir et de devoir compter exclusivement sur des moyens pacifiques pour demander raison. Cette certitude doit être soulignée:

- a) elle trace la ligne de démarcation entre la paix et la guerre;
- b) elle établit la nature juridique du problème de la paix. La paix existe à partir du moment où une organisation a le pouvoir d'empêcher les hommes, isolés ou en groupe, de recourir à la violence pour régler leurs différends et de les contraindre à les régler par des moyens juridiques. La paix internationale est un État de droit, un État d'États, une *'fédération d'États libres'*.<sup>215</sup>

Sur cette base conceptuelle, Kant fixe les conditions axiologiques de l'unification fédéraliste du genre humain. Le fondement de la paix réside dans le droit qui n'est définitivement accompli qu'à partir du moment où tous les hommes obéissent à des lois justes qu'ils ont élaborées eux-mêmes, ne sont plus portés à les violer pour des motifs moralement légitimes, donc à se rebeller contre l'ordre légal. C'est pour cette raison que la fédération mondiale n'a de sens, et ne devient possible, qu'à partir du moment où les États ont accompli, dans la forme républicaine, les valeurs de liberté et d'égalité politique.<sup>216</sup>

---

<sup>(213)</sup> BARTHALAY B., op.cit.

<sup>(214)</sup> KANT E. - Vers la Paix perpétuelle. - P.U.F.. Paris, 1958.

<sup>(215)</sup> KANT E., op.cit.

<sup>(216)</sup> BARTHALAY B., op.cit.

### **9.3.4. - Le fédéralisme en tant que 'balance' (le fédéralisme de Proudhon).**

Le concept d'équilibre constitue l'un des principes du fédéralisme. Il s'agit d'un équilibre sociopolitique, plus proche de celui dont traitent les biologistes que de celui dont il est question en physique. Ce principe se révèle fondamental:

- Equilibre entre différents pouvoirs, législatif, exécutif et judiciaire;
- Equilibre entre la Chambre des représentants et le Sénat ou, plus généralement, entre la Fédération et les États membres;
- Grâce à la répartition des compétences et au rôle conquis progressivement par la Cour suprême, équilibre entre autorité et liberté;
- Equilibre entre le pouvoir et la démocratie;
- Equilibre entre les différents niveaux de la société (communes, communautés de toute nature, comtés, États membres, etc.);
- Equilibre entre différentes communautés ethniques;
- Equilibre entre différents ordres juridiques;
- Equilibre entre élection et sélection.<sup>216</sup>

### **9.3.5. - Le fédéralisme et la philosophie des systèmes (Alexandre Marc).**

Le principe d'autonomie qui s'applique aux éléments premiers est à la base du fédéralisme en tant que système. Toutefois autonomie ne signifie ni suffisance, ni isolement, ni autarcie, ni surtout souveraineté. La description fédéraliste de la véritable autonomie débouche, au deuxième niveau, sur une analyse qui, assumant la confrontation des autonomies, découvrent qu'elles sont appelées à coopérer, même s'il s'agit d'une coopération conflictuelle. Au troisième niveau, celui de la théorisation, un autre principe apparaît qui permet d'élever, au-dessus du plan défini par le déploiement, en quelque sorte horizontal, des autonomies, un espace à trois dimensions. Il s'agit du principe désigné pendant longtemps par le terme de "subsidiarité" ou principe d'exacte adéquation. Les trois principes précités culminent dans un principe-catégorie, celui de participation, qui révèle le quatrième niveau, celui de la dimension, non plus au sens métaphorique, mais ontologique du terme.<sup>218</sup>

### **9.3.6. - Le critère institutionnel - celui de la multiplicité des pouvoirs (Henri Brugmans et Pierre Duclos).**

Un autre critère du fédéralisme est celui de l'acceptation du principe hiérarchique, ou plutôt de leadership. Pour les fédéralistes, le gouvernement idéal n'est pas celui qui gouverne le moins, mais celui dont l'action se trouve le plus conforme aux nécessités sociales concrètes et aux aspirations des administrés.

---

<sup>(217)</sup> MARC. A., op.cit.

<sup>(218)</sup> MARC A., op.cit.

Le pouvoir fédéral émane de l'ensemble des pays-membres et est contrôlé par eux, mais il jouit d'une indépendance d'action effective. En effet, le danger le plus grave pour les communautés serait d'être peu gouvernées. C'est de voir le gouvernement dépérir, de le voir paresseusement abdiquer devant l'administration, en lui abandonnant le travail pendant des vacances créées par une instabilité gouvernementale endémique. C'est alors que le prestige de l'homme fort apparaît comme un facteur de libération. Le pouvoir est chose bonne et indispensable.

Seule son utilisation doit être surveillée de près, et la liberté politique ne consiste donc pas à empêcher l'Exécutif de faire son métier, mais à lui donner l'impulsion nécessaire, en lui prescrivant sa tendance générale.<sup>219</sup>

*'Pour parer à l'arbitraire, il ne faut pas paralyser les autorités publiques, mais circonscrire leur sphère d'action. Il faut limiter les pouvoirs par d'autres pouvoirs. La véritable garantie des libertés n'est pas dans l'anarchie, mais dans la multiplicité des pouvoirs. Conséquemment, pour les fédéralistes, la politique vise à l'équilibre des pouvoirs autonomes, équilibre sans cesse perdu, sans cesse rétabli et à rétablir.'*<sup>220</sup>

Certes, les fédéralistes savent que la division, ou plutôt la multiplicité des pouvoirs n'est pas conforme à la logique abstraite, car entre ces différents organes établis, les frictions et les conflits ne sont jamais exclus. Pour eux, le grand problème est donc de faire coopérer le plus harmonieusement possible des pouvoirs qui, pour être souvent rivaux, ne doivent pas se neutraliser les uns les autres. Dans l'école fédéraliste, en conséquence, la distribution des pouvoirs est la préoccupation constante.

*'Les auteurs américains du Federalist, dans un article du 8 février 1788, concluent que le gouvernement, à quelque niveau que ce soit, doit avoir tous les moyens d'agir, mais que 'Ambition must be made to counteract ambition'. Il en résulta, pour eux, ce système de 'checks and balances' où les pouvoirs se limitent mutuellement sans se tenir en échec, si bien qu'aucun ne puisse dégénérer en tyrannie, mais que tous puissent accomplir leur tâche propre dans leur propre domaine.'*<sup>221</sup>

### **9.3.7. - Droit des Groupes Ethniques et protection des minorités. (Guy Heraud et Sergio Salvi).**

Montesquieu a écrit '*la gestion d'un pays est fonction du cadre géographique, du peuplement, de l'histoire, de la culture...*'. La culture ne concerne pas seulement les connaissances intellectuelles (philosophiques, scientifiques, artistiques, littéraires), mais également la manière de vivre, la langue parlée, les traditions, les légendes. Les travaux de Guy Heraud et Sergio Salvi sont à la base de la déclaration sur la fondation et sur les buts de l'Ins-

<sup>(219)</sup> BRUGMANS H. et DUCLOS P., op.cit.

<sup>(220)</sup> BRUGMANS H. et DUCLOS P., op.cit.

<sup>(221)</sup> BRUGMANS H. et DUCLOS P., op.cit.

titut International pour les droits des groupes ethniques et pour le régionalisme dont les idées majeures sont reprises ci-dessous.

*'Un phénomène qui se manifeste de plus en plus à notre époque est l'augmentation et l'intensification dans presque tous les continents de conflits et de minorités.' 'Ni la polarisation résultant de la lutte hégémoniale pour le pouvoir entre l'Ouest et l'Est, ni les confrontations idéologiques, sociales et économiques dans les grands bouleversements actuels, ni enfin les contrastes sur un plan global entre le Nord et le Sud, ne sont capables de faire disparaître un problème qui plonge ses racines dans une forme d'existence de l'homme formée par l'histoire, à savoir l'existence de l'homme en groupes.' 'Les formes de solutions offertes par l'État-nation et par le règne automatique de la majorité' apparaissent de plus en plus insuffisantes, ces formes remontant au 19ème siècle européen. La volonté de disposer de soi-même, d'être maître de son propre destin, de s'émanciper des structures de pouvoir traditionnelles ne s'arrête plus aux frontières des peuples majoritaires et des États établis. Et ceci d'autant moins qu'un État isolé, quelque soit l'endroit où il se trouve, n'est plus guère capable, tout seul et à l'aide de ses propres moyens, de résoudre les grands problèmes de notre temps et d'être ainsi l'exclusif point de référence de sa population.' 'Seulement 9% des États du monde actuel sont homogènes au point de vue ethnique.' 'Il en résulte un potentiel de conflits qui, non seulement menace de lui-même et remet en question des parties considérables de la structure actuelle des États du monde entier, mais surtout invite les grandes puissances de notre temps à l'exploitation. Le conflit des minorités devient ainsi une matière et une occasion pour les interventions extérieures. Il fournit la matière inflammable et la justification à des guerres de substitution ainsi que la motivation pour l'accumulation d'armements. Sans bases des solutions suffisantes, il déclenche une spirale de violations des droits, de terreur et de représailles qui est suffisamment accélérée et utilisée par des tiers, et qui menace déjà, dans quelques régions, la paix internationale, avec des proportions déjà dangereuses.' ' Le droit individuel de l'homme, actuellement au centre des débats mondiaux, n'est pas en mesure d'empêcher, même s'il est appliqué de la façon la plus loyale, que l'individu ne soit discriminé dans sa vie de tous les jours parce qu'il appartient à un groupe structuré autre que la majorité; il ne peut empêcher non plus qu'on supprime à un groupe, et pour les mêmes raisons, la possibilité de vivre et de se développer.'<sup>222</sup>*

Seules des solutions exemplaires et généreuses pourraient apporter un réel remède à l'une ou l'autre des régions en crise; solutions qui possèderaient une force de rayonnement appropriée, justement parce qu'elles écarteraient des dangers dont le monde a déjà pris conscience. La reconnaissance des groupes, la prévention de la discrimination et les mesures générales de protection. Le droit d'autodétermination. La représentation et comportement des groupes. la protection des minorités, les ententes régionales. L'autonomie territoriale et personnelle. L'autonomie scolaire. L'autonomie culturelle.

---

<sup>(222)</sup> INTEREG - Droit des Groupes Ethniques et Protection des Minorités, projet d'une Convention Internationale et d'un Protocole Européen. - Internationales Institut für Nationalitätenrecht und Regionalismus, Munich, 1984. 2. Auflage.

La proportionnelle ethnique dans les offices publics sont autant de propositions qui figurent dans l'oeuvre de Guy Heraud afin de pallier aux discriminations que subissent actuellement les minorités dans le monde. Au niveau européen, Guy Heraud préconise un État fédéral européen découpé en un amalgame de régions linguistiques. L'idée centrale d'une telle conception est que les membres directs de la Fédération européenne devront être des 'Grandes Régions', telles l'Écosse, l'Occitanie, la Francie, la Bavière, l'Italie méridionale - qui ont en principe une structure géographique et économique homogène - fondées sur le principe de l'unité ethno-culturelle et linguistique.<sup>223</sup>

Un des grands obstacles au libre épanouissement des Régions, et surtout des Régions et populations 'allogottes', 'est constitué par la force centripète de l'État national qui, fort de sa tradition historique et de sa présentation à une loyauté exclusive et totale, en tant que source suprême et unique de légitimité, représente une menace constante non seulement pour les minorités, mais aussi pour les autonomies en général . lorsqu'il n'en empêche pas la formation même - et un instrument puissant pour donner de celles-ci une interprétation toujours limitée et restrictive. S'il est vrai que les autonomies en général exigent le dépassement de l'État-nation, les autonomies des minorités l'exigent deux fois: l'Europe des Régions, mais surtout des Régions ethniques ne peut être qu'une Europe fédérale, et s'opposer à cette solution ne ferait que renforcer l'État national et son centralisme et accroître la dépendance de notre continent à l'égard de l'hégémonie des deux grandes puissances: deux 'trends' qui vont directement à l'encontre des autonomies et des conditions qui en permettent l'épanouissement.<sup>224</sup>

Ceci ne pourra se faire que dans le cadre d'un fédéralisme coopératif très développé, à la disposition duquel l'État fédéral européen devra mettre des structures et des moyens financiers adéquats. Au programme proposé par Guy Heraud et Sergio Salvi, je ferai cependant une petite remarque: les frontières proposées entre autres par Sergio Salvi dans un article 'Für ein Europa der Nationalitäten' ne sont-elles pas un concept lié à l'État-nation. Je m'explique. Le terme État se rapporte à quelque chose de rigide, d'établi, de fixe. Il n'y a guère de mouvance en ce terme. Dès lors, il est normal que cet État fixe, établit tout ce qui le concerne. C'est-à-dire, entre autres, le territoire. Les frontières sont l'expression géographique, 'figée', d'un État. Les montagnes, les peuples (nomades ou non), les langues n'ont que faire de cette abstraction. Elle les préoccupe uniquement dans le sens où elle devient une contingence imposée du dehors par cet État.

*'La langue est, selon une formule de Weinreich, 'une réalité essentiellement hétérogène'<sup>225</sup>*

<sup>(223)</sup> INTEREG, op.cit.

<sup>(224)</sup> INTEREG - Le Régionalisme en Europe. Compte rendu d'une session scientifique. - Dülmen (3-6 avril 1981), Internationales Institut für Nationalitätenrecht und Regionalismus, Munich, 1983, Tome IV.

<sup>(225)</sup> ROBERT F. - Aspect sociaux du Changement dans une Grammaire générative - in Languages, n 32, déc. 1973.

Il n'y a pas de langue-mère, mais prise de pouvoir par une langue dominante dans une multiplicité politique. La langue se stabilise autour d'une paroisse, d'un évêché, d'une capitale. Elle fait bulbe. Elle évolue par tiges et flux souterrains, le long des vallées fluviales, ou des lignes de chemins de fer, elle se déplace par tâche d'huile.<sup>226</sup>

*'On peut toujours opérer sur la langue des décompositions structurales internes: ce n'est pas fondamentalement différent d'une recherche de racines. Au contraire, une méthode de type rhizomatique ne peut analyser le langage qu'en le décentrant sur d'autres dimensions et d'autres registres. Une langue ne se referme jamais sur elle-même que dans une fonction d'impuissantation.'*<sup>227</sup>

Comme le souligne si bien Raimondo Strassoldo<sup>228</sup>: *'Croire qu'on peut délimiter 'rationnellement' les frontières des 'régions' ou des 'syndicats' ou des 'coopératives' ou des 'communautés d'intérêt' seulement sur la base de facteurs objectifs, constatables empiriquement et démontrables rationnellement, est une illusion. Dans la réalité, il y a toujours des zones d'indifférence, de superposition, de confusion, tandis que la certitude du droit et la paix sociale dépendent de la délimitation d'une ligne de frontière non ambiguë. Cela peut rarement être fait par consensus, et les discussions au sujet des frontières sont souvent chargées de passion et d'agressivité. Il est illusoire de penser que les plans des régions et des organisations 'verticales' puissent être établis par des techniciens sur la base de données objectives. Il s'agit d'opérations purement politiques.'*

Il existe des zones tampons où, comme le souligne Victor Hell, *'Il y a d'une part le Germain, et de l'autre le Gaulois, entre les deux il y a l'anti-héros, le 'Hans im Schnokeloch' qui, incapable de fixer son choix, reste dans son coin.'*<sup>229</sup> Dans les régions frontalières où l'attraction économique est plus forte que les limites politiques et oblige à des solutions de compromis, il s'agit de reconnaître la région plus que de la définir.

---

<sup>(226)</sup> MALMBERG B. - Les nouvelles Tendances de la Linguistique. - P.U.F. (voir l'exemple du castillan).

<sup>(227)</sup> DELEUZE Gilles et GUATTARI Felix, Rhizome, op.cit.

<sup>(228)</sup> STRASSOLDO R. - *Onze Notes critiques à propos de 'L'Avenir est notre Affaire'*. - in 'Autour de 'L'Avenir est notre Affaire', les entretiens de Crêt-Bérard.' Textes réunis et présentés par G. de Puymège - Fondation Charles Veillon, Lausanne, 1984.

<sup>(229)</sup> HELL V. - Du rôle des Cultures régionales dans le Devenir européen: le Cas de l'Alsace. - in 'Autour de 'L'Avenir est notre Affaire', les entretiens de Crêt-Bérard.' Textes réunis et présentés par G. de Puymège - Fondation Charles Veillon, Lausanne, 1984.

#### **9.4. - Notes pour éthique du fédéralisme (Denis de Rougemont).**

Les institutions ne suffisent pas sans les mœurs, ni les lois sans l'esprit des lois - et réciproquement. L'État totalitaire se définit comme refus et rupture de ce processus d'interaction créatrice. Le fédéralisme n'est devenu doctrine - c.à.d. mise en forme après coup d'expériences, d'inventions quotidiennes, de recettes, de pratiques vitales - que dans sa lutte contre l'étatisme toujours plus systématique, centralisé, intolérant.

'Mais il est par nature le contraire d'un système, d'une doctrine, d'une géométrie, Il est une praxis, une éthique.'<sup>227</sup>

##### **9.4.1. - Personnalisme et fédéralisme.**

Le fédéralisme a pour fin la liberté des personnes et la réalisation de leurs vocations singulières. De là, Denis de Rougemont a établi six grandes vertus pour une éthique du fédéralisme.

##### **9.4.1.1. - Première vertu: la Tolérance.**

La tolérance est affirmation du bon droit absolu de la différence; de l'existence de l'Autre en tant que tel; de l'infinie diversité non seulement des individus, mais des personnes en tant que vocations uniques. C'est à partir de cette acceptation que peut s'instituer une solidarité qui ne soit pas réduction forcée à l'uniforme. Je connais mon semblable à ce qu'il a comme moi pour tâche essentielle d'être soi. Cette solidarité fondée dans l'admission de l'unicité de chacun, cette solidarité des solitaires, c'est celle des hommes libres. Cette solidarité veut la liberté de chacun dans la recherche d'un soi sans précédent. Elle est donc proprement fédéraliste.

##### **9.4.1.2. - Deuxième vertu: le courage, mais aussi le devoir, d'être soi.**

*'Le but de la société, en tant qu'humaine, est de permettre à chacun de devenir soi-même, c.à.d. de passer de l'état naturel d'individu statistiquement unique, au régime spirituel de la personne isolée par sa vocation, mais reliée à la communauté par les conditions mêmes de l'exercice concret de cette vocation.'*<sup>231</sup> L'État est créé pour l'homme et non l'homme pour l'État.

##### **9.4.1.3. - Troisième vertu: l'amour de la complexité.**

*'La complexité et l'amour de la complexité sont des moyens de la paix et de la non-violence, tandis que la volonté de simplifier qui s'exprime dans des expressions telles que 'pour ou contre', 'choisir son camp', 'savoir ce*

---

<sup>(230)</sup> ROUGEMONT Denis de - Notes pour une éthique du fédéralisme. - in Menschenrechte foederalismus demokratie, Festschrift zum 70. Geburtstag von Werner Kägi - Schulthess Polygraphischer Verlag Zürich, 1979.

<sup>(231)</sup> ROUGEMONT Denis de, op.cit.

*qu'on veut, pas de compromis.' etc. mène à la guerre par une logique inévitable.*<sup>232</sup>

#### 9.4.1.4. - Quatrième vertu: le respect du réel.

Toutes les idéologies politiques *'se proclament réalistes et ne tendent en fait qu'à imposer leur schéma au réel: Machiavel, Jean Bodin, Hobbes, Saint-Simon, Fourier et Marx en sont les exemples connus.*<sup>233</sup>

*'A vrai dire, ces idéologies sont réalistes à leur manière, en ce sens qu'elles prônent toutes la prédominance de la Société sur l'homme et qu'elle en indiquent les recettes.*<sup>234</sup> *'Les formes et formules de vie en société qui favorisent le mieux les fins de la personne sont les formes et les formules de communauté fédéraliste. Car ces formes sont celles des unités locales, où la voix de l'homme en tant que citoyen peut se faire entendre. Et ces formules sont celles de la participation au débat politique par excellence, celui qui porte sur la conformité des mesures, trop facilement présentées comme 'impératives' par les Pouvoirs et l'Industrie, avec les buts généraux, finaux, de la Société.'* *'La survie du genre humain dépendra du respect du réel et de la possibilité de le faire prévaloir sur les 'impératifs du profit' et de la raison d'État.'* Ainsi, une région ne doit pas être découpée mais reconnue.<sup>234</sup>

#### 9.4.1.5. - Cinquième vertu: le sens du paradoxe.

*"Small is beautiful": ce titre du livre de E.M. Schumacher est sans doute la meilleure formule polémique du fédéralisme actuel, antithèse du statonationalisme centralisé et gigantesque. Fédéraliste est celui qui a compris que le plus petit est le moins vulnérable, mais aussi le plus efficace, et que le plus rare est le plus respecté; que les forces morales, sociales et politiques ne sont nullement proportionnelles aux masses; et que le respect de la diversité est la condition même de toute Union réelle.*<sup>235</sup>

#### 9.4.1.6. - Sixième vertu: l'humour.

*'Prenez une démocratie quelconque. Supprimer toute espèce d'humour aussi bien dans sa vie quotidienne - rouspétance du citoyen - que dans sa vie proprement politique - farce des partis - et vous obtiendrez au terme de l'opération, si elle est énergiquement menée, l'État totalitaire dans sa splendeur native.*<sup>236</sup>

'La maxime de contrainte ne peut conduire qu'à la dissolution de toute communauté, parce qu'elle exclut en fait et par avance l'idée de concertation et le libre débat, seul capable de créer l'union. Gouverner c'est coordonner

<sup>(232)</sup> ROUGEMONT Denis de, op.cit.

<sup>(233)</sup> ROUGEMONT Denis de, op.cit.

<sup>(234)</sup> ROUGEMONT Denis de, op.cit.

<sup>(234)</sup> ROUGEMONT Denis de, op.cit.

<sup>(235)</sup> ROUGEMONT Denis de, op.cit.

<sup>(236)</sup> ROUGEMONT Denis de - La Part du Diable. - New York, Paris et Neuchâtel, 1946.

l'action simultanée d'éléments variés dans le respect de leur diversité et à partir de leur autonomie. C'est fédérer, c.à.d. indiquer des fins communes à des unités autonomes, -ces fins pouvant d'ailleurs être à court ou à long terme, mais devant être orientées constamment vers cette fin dernière de l'État séculier, qui est la liberté des personnes.<sup>237</sup>

#### **9.4.2. - Autour de 'L'Avenir est notre affaire' de Denis de Rougemont.<sup>238</sup>**

Denis de Rougemont montre dans 'L'Avenir est notre affaire' comment la '*crise*' planétaire actuelle provient des succès mêmes d'une société gérée par les États-nations destructeurs des ressources de la terre en vue de leur puissance et de leur prestige. Dans ce processus périlleux, ce n'est pas l'individu, simple exemplaire de l'espèce, qui est aliéné, nous dit Denis de Rougemont, mais la personne, '*libre et responsable*', '*autonome et reliée*', '*solitaire mais solidaire*'. Si nous refusons la soumission aux prétendus impératifs et fatalités, il faut faire de cette personne la source des valeurs d'une communauté à sa mesure et, '*situer au centre de l'homme le centre de la société*'. Une réponse cohérente que résumant les trois termes indissociables de personne libre et responsable, de communautés régionales et de fédéralisme européen, puis mondial. Comme nous l'avons déjà indiqué, L'État qui se veut souverain au lieu d'être simplement instrumental, est né de la guerre et pour la guerre. Policier au-dedans, gangster au dehors, son but est la puissance collective et non la liberté des personnes; c'est l'État-nation, à la fois trop petit pour jouer un rôle au plan mondial et trop grand pour animer chacune de ses régions. Il faut donc en finir avec l'État sacralisé, et passer à un État-service.

Pour cela, il faut défaire et dépasser les cadres stato-nationaux, et reformer des espaces civiques permettant l'exercice de nos responsabilités, de nos libertés personnelles. Pour recréer le sens communautaire, il faut se fonder sur des communautés de petites dimensions.

L'autonomie des communes appelle les Régions, grappes de communes. La région ne sera pas un mini État-nation, ni une structure économique, mais un espace de participation civique. L'ère électronique ajoute aux anciens liens territoriaux et géographiques la possibilité de liens nouveaux indépendants du sol d'un territoire. A l'opposé de l'État-nation enclos dans des frontières fixes et voué à l'uniformisation interne, la Région doit être à géométrie variable selon les fonctions et reposer sur le principe de la pluralité. Le but du système n'est pas de simplifier et de réduire mais de laisser s'épanouir une riche complexité d'une société fondée sur le respect des différences et des autonomies. Chaque fonction détermine sa propre région. Comme nous le voyons, Denis de Rougemont élargit la perspective proposée par Sergio Salvi. Aux critiques faites concernant l'application de nouvelles frontières linguistiques, il nous propose une division en régions, selon les fonctions, et

<sup>(237)</sup> ROUGEMONT Denis de, Notes pour une éthique du fédéralisme., op.cit.

<sup>(238)</sup> PUYMEGE G. de - Autour de 'L'Avenir est notre Affaire', les entretiens de Crêt-Bérard, - Fondation Charles Veillon, Lausanne, 1984.

reposant sur le principe de pluralité. Des régions à géométrie variable. La mouvance est de retour.

Comme les Communes, les Régions ont, pour l'exercice de certaines fonctions, besoin de plus grand qu'elles. La Fédération est garante de l'autonomie des groupes qui la composent, à l'inverse de l'État-nation qui est né de leur mise au pas et de leur dissolution. En conclusion, une vraie Fédération ne se fonde pas sur des États coalisés, mais sur des communes et des régions autogérées, soucieuses de leurs libertés, et s'unissant non pas pour créer une puissance nouvelle, mais pour défendre leur identité. Alberto Naef<sup>239</sup> précise quant à lui que *'la nécessité de former des régions en fonction des tâches que la communauté concernée doit ou entend accomplir. On aura, des régions transnationales qui chevauchent les frontières, et des régions qui comprennent une pluralité d'États.'* *'La nécessité d'éviter que l'organisation institutionnelle de ces régions n'ait pour résultat une prolifération de pouvoirs exécutifs et d'appareils administratifs.'*

Tout ceci pour affirmer, comme le dit le Dr Yvo J. D. Peeters<sup>240</sup> qu'il est clair que *'les peuples européens - parler de peuple européen nous semble pour le moins précoce - ont vraiment besoin d'une nouvelle structure de société, qui les libère de l'étau de l'État-nation. Cet État-nation, après avoir détruit tant de communautés, de vies réelles, sans en avoir créé aucune nouvelle, se survit actuellement à lui-même.'*

*'Dans la nouvelle structure de société, une règle devra être d'or: elle devra être conçue de bas en haut, suivant une dynamique naturelle, en plaçant le maximum de responsabilité et donc de liberté à la base, étant par cela même démocratique.'*<sup>241</sup>

Dès lors, Yvo Peeters propose d'en revenir à des communautés de base qui puiseraient leur autonomie dans leur propre organisation démocratique. Celles-ci ne pourraient être des divisions administratives de l'État-nation, car cela leur enlèverait toute consistance. Elles seraient plutôt des articulations autonomes et irremplaçables de la communauté humaine toute entière. Les différentes communes seraient membres de plusieurs intercommunales qui ne traiteraient pas des mêmes matières et ne couvriraient donc pas les mêmes territoires.

*'Une Europe ainsi conçue par l'homme, pour l'homme, fera- refera-partie intégrante du monde en mouvement et pourra de nouveau se faire entendre.'*<sup>242</sup>

---

<sup>(239)</sup> NAEF A. - État-nation ou Régions: Alternatives incompatibles? - in 'Autour de 'L'Avenir est notre Affaire', les entretiens de Crêt-Bérard - Fondation Charles Veillon, Lausanne, 1984.

<sup>(240)</sup> PEETERS Y. J. D. - Pour une Europe démocratique et fédérale, oeuvrons à la Base. - in 'Autour de 'L'Avenir est notre Affaire', les entretiens de Crêt-Bérard. - Fondation Charles Veillon, Lausanne, 1984.

<sup>(241)</sup> PEETERS Y. J. D., op.cit.

<sup>(242)</sup> PEETERS Y. J. D., op.cit.

Pour conclure ce chapitre, laissons une dernière fois la parole à Denis de Rougemont:

*'L'homme est un animal caractérisé par sa mobilité, et plus il s'élève dans l'ordre spirituel, plus il se reconnaît errant et voyageur sur la terre.'*<sup>243</sup>

### 9.5. - Pour un fédéralisme "rhizomatique" ou "goïste".

Le fédéralisme, comme les trames sur le goban, est un agencement: un agencement de multiplicités, de lignes, de strates, de segments, de lignes de fuite et d'intensités. La mise en oeuvre du, ou plutôt d'un fédéralisme, n'a rien à voir avec signifier, mais avec arpenter, cartographier.

Le fédéralisme ethnique de Guy Heraud fonctionne d'une manière distincte du fédéralisme personnaliste de Denis de Rougemont. Ces deux '*machines*' connaissent pourtant des interconnexions, des agencements semblables et des segmentarités différentes. En cela, il n'y a pas une seule idée du fédéralisme, mais bien une multitude de cartes, une multiplicité d'agencements. Ces réalités ne sont cependant pas contradictoires (elles peuvent l'être), elles sont différentes, voire complémentaires.

Le fédéralisme, comme tout système, peut connaître des stratifications, des stabilisations, des mises en État. Il est cependant foncièrement mouvant, dynamique, existentiel, à l'inverse de l'État-nation qui serait plutôt statique, rigide, centralisateur.

L'histoire nous montre parfois que l'État-nation est simplement une phase de la mouvance fédérale. Cependant, il arrive qu'un fédéralisme s'arrête, se fige et se métamorphose en État-nation. Ces deux termes, qui semblent s'opposer, s'entrecroisent et parfois même, se régénèrent, se complètent. Au niveau de l'image, on dira que l'État-nation ressemble à un arbre. Qu'il ne cesse de développer la loi de l'Un qui devient deux, puis deux qui deviennent quatre. La logique binaire et la hiérarchie sont les réalités spirituelles de l'arbre État. Les relations y sont biunivoques, centralisatrices. Il ne suffit cependant pas de dire Vive le multiple pour voir apparaître un fédéralisme rhizomatique. Le multiple, il faut le faire, non pas en ajoutant toujours une dimension supérieure (telle une branche ajoutée au tronc), mais au contraire le plus simplement, à force de sobriété, au niveau des dimensions dont on dispose, toujours n-1. Soustraire l'unique de la multiplicité à constituer; organiser à n-1. Un tel système pourrait être nommé fédéralisme rhizomatique, de la même manière qu'en botanique le rhizome se distingue de l'arbre.

---

<sup>(243)</sup> ROUGEMONT Denis de - Réponse à Raimondo Strassoldo. - in 'Autour de L'Avenir est notre Affaire', les entretiens de Crêt-Bérard. - Fondation Charles Veillon, Lausanne, 1984.

*'Le rhizome en lui-même a des formes très diverses, depuis son extension superficielle ramifiée en tout sens jusqu'à ses concrétions en bulbes et tubercules'*<sup>244</sup>

Le rhizome se développe à la manière d'une partie de go. Ses diverses formes ne suivent guère la ligne droite. Au contraire, elles s'interpénètrent, se croisent et créent à chaque fois de nouvelles structures.

Les caractéristiques d'un fédéralisme rhizomatique ou goïste seraient semblables à celles relevées par Gilles Deleuze et Félix Guattari pour le livre-rhizome:

### **9.5.1. - Connexions et hétérogénéité.**

N'importe quel point d'un État fédéral peut être connecté avec n'importe quel autre, et doit l'être. C'est très différent de l'État-nation qui fixe un centre et un ordre hiérarchique. Un État fédéral ne cesserait de connecter des chaînes, des organisations de pouvoir, des occurrences renvoyant aux arts, aux sciences, aux luttes sociales.

### **9.5.2. - Multiplicité.**

*'Une multiplicité n'a ni sujet ni objet, mais seulement des déterminations, des grandeurs, des dimensions qui ne peuvent croître sans qu'elle change de nature (les lois de combinaison croissent donc avec la multiplicité)'*<sup>245</sup> Un agencement de type fédéraliste est précisément cette croissance des dimensions dans une multiplicité qui change nécessairement de nature à mesure qu'elle augmente ses connexions. Il n'y a pas de points ou de positions dans un État fédéral comme on en trouve dans une structure, un État centralisé, il n'y a que des lignes. *'La notion d'unité n'apparaît jamais que lorsque se produit dans une multiplicité une prise de pouvoir par le signifiant, ou un procès correspondant de subjectivation: ainsi l'unité-pivot qui fonde un ensemble de relations bi-univoques entre éléments ou points objectifs, ou bien l'Un qui se divise suivant la loi d'une logique binaire de la différenciation dans le sujet'*.<sup>246</sup>

### **9.5.3. - Rupture a-signifiante.**

Il faut éviter les coupures trop significatives qui séparent les structures, ou en traversent une. Un État fédéral peut être rompu, brisé en un endroit quelconque, il reprend suivant telle ou telle de ses lignes et suivant d'autres lignes. En fait, il y a rupture dans un fédéralisme rhizomatique chaque fois que des lignes segmentaires explosent dans une ligne de fuite, mais la ligne de fuite fait partie de l'État fédéral. Ces lignes ne cessent de se renvoyer les

<sup>(244)</sup> DELEUZE Gilles et GUATTARI Felix, *Rhizome.*, op.cit.

<sup>(245)</sup> DELEUZE Gilles et GUATTARI Felix, *Rhizome.*, op.cit.

<sup>(246)</sup> DELEUZE Gilles et GUATTARI Felix, *Rhizome.*, op.cit.

unes aux autres. C'est pourquoi on ne peut jamais se donner un dualisme ou une dichotomie, même sous la forme rudimentaire du bon et du mauvais. On fait rupture, on trace, par exemple, des frontières linguistiques, mais on risque toujours de retrouver sur elles des organisations qui "restratifient" l'ensemble, des formations qui redonnent le pouvoir à un signifiant, des attributions qui reconstituent un sujet - tout ce qu'on veut, depuis les résurgences nationalistes jusqu'aux concrétions fascistes. Comment, en fait, les mouvements de "déterritorialisation" ne seraient-ils pas relatifs, perpétuellement en branchement, pris les uns dans les autres? La fixation de frontières (éléments statiques) n'est-elle pas déjà un gène de Stato-nation (d'établissement). Faut-il, pour autant se passer de ce gène, et risquer davantage de totalitarisme? Si nous reprenons l'exemple de zones linguistiques telles qu'elles sont préconisées par Guy Heraud dans son ouvrage *'Europe des Ethnies'*, cette fixation de frontières possède déjà de manière endogène des éléments de Stato-nationalisme, mais, par ailleurs, la non-application d'une quelconque solution en ce domaine engendrerait inévitablement un impérialisme de fait des langues dominantes sur les langues de moindres envergures. Concrètement, dans le cas d'une Europe des ethnies, il y aurait évolution parallèle de l'État fédéral et des communautés linguistiques, l'État fédéral assure la "déterritorialisation" de l'Europe, mais les régions ethniques opèrent une "reterritorialisation" de l'État fédéral, qui se "déterritorialise" à son tour en lui-même dans les régions linguistiques (s'il en est capable et s'il le peut).

*'Sagesse des plantes: même quand elles sont à racines, il y a toujours un dehors où elles font rhizome avec quelque chose'*<sup>247</sup> et vice versa.

#### 9.5.4. - Cartographie et décalcomanie.

Un fédéralisme rhizomatique ferait la carte et non le calque, dans le sens où la carte s'oppose au calque du fait qu'elle est tout entière tournée vers une expérimentation en prise sur le réel. La carte ne reproduit pas une image conceptuelle fermée sur elle-même, elle la construit. Elle concourt à la connexion des champs, au déblocage des entités, à leur ouverture maximum sur un plan de consistance.

*'La carte est ouverte, elle est connectable dans toutes ses dimensions, démontable, renversable, susceptibles de recevoir constamment des modifications. Nomadisme des ethnies, mouvances des groupes sociaux, évolution des idées. La carte peut s'adapter à tout changement, être mise en chantier par un individu, un groupe, une formation sociale. On peut dessiner une carte sur un mur, 'la concevoir comme une oeuvre d'art, la construire comme une action politique ou comme une méditation. C'est peut-être un des caractères les plus importants du rhizome, d'être toujours à entrées multiples.'*<sup>248</sup>

<sup>(247)</sup> DELEUZE Gilles et GUATTARI Felix, *Rhizome.*, op.cit.

<sup>(248)</sup> DELEUZE Gilles et GUATTARI Felix, *Rhizome.*, op.cit.

Comme le joueur de go peut commencer à n'importe quel point d'intersection du go-ban, la cartographie peut s'établir de diverses manières. Cartes géographiques, cartes linguistiques, cartes économiques, cartes routières, cartes socio-culturelles: autant de réalités qui peuvent s'entremêler comme les cartes d'un tarot.

*'A l'opposé des calques, le rhizome se rapporte à une carte qui doit être produite, construite, toujours démontable, connectable, renversable, modifiable, à entrées et sorties multiples, avec ses lignes de fuite.'*<sup>249</sup>

## **9.6. - Conclusions.**

### **9.6.1. - Nécessité de l'union européenne.**

*'Il se peut que tout ce que les fédéralistes ont pensé soit complètement faux: Mais ce qui n'est assurément pas faux, c'est que la division est funeste pour les Européens et que, face aux maux de la division, le seul point de repère est le projet de se battre pour l'unité'*<sup>250</sup>

### **9.6.2. - Fédéralisme européen.**

L'évolution de la Communauté européenne vers un système fédéral de gouvernement sera l'occasion peut-être d'offrir un modèle pour le monde entier, qui permettra à l'humanité de résoudre dans l'unité les problèmes déterminants de notre avenir. L'élection européenne, ouvrant la voie au dépassement des États nationaux, représente en quelque sorte la première grande victoire du fédéralisme et marque une étape fondamentale dans la lutte pour évacuer la violence de l'histoire et pour limiter *'la souveraineté nationale, qui a poussé les Européens à déchaîner les guerres mondiales et qui a fait dégénérer la démocratie en fascisme et le communisme en stalinisme.'*<sup>251</sup>

*'Face à l'indivisibilité du devenir de l'humanité, il est de plus en plus urgent, pour préparer l'avenir et le construire consciemment, de réfléchir sur le modèle kantien de l'humanité future.'*<sup>252</sup>

### **9.6.3. - Rhizome.**

*'Nous ne prétendons pas faire une école; les écoles, les sectes, les chapelles, les églises, les avant-gardes et les arrières-gardes sont encore des arbres qui dans leur élévation comme dans leur chute ridicules, écrasent*

---

<sup>(249)</sup> DELEUZE Gilles et GUATTARI Felix, Rhizome., op.cit.

<sup>(250)</sup> BARTHALAY B., op.cit.

<sup>(251)</sup> BARTHALAY B., op.cit.

<sup>(252)</sup> BARTHALAY B., op.cit.

*tout ce qui passe d'important*.<sup>253</sup> Cependant, 'Nous ne devons plus croire aux arbres, aux racines ni aux racinelles, nous en avons trop souffert. Toute la culture arborescente est fondée sur eux, de la biologie à la linguistique.' 'L'arbre ou la racine inspirent une triste image de la pensée qui ne cesse d'imiter le multiple à partir d'une unité supérieure, de centre ou de segment.'

Les systèmes arborescents, tels que l'État-nation, sont des systèmes hiérarchiques qui comportent des centres de signification et de subjectivation, des automates centraux comme des mémoires organisées. Les canaux de transmission y sont préétablis: l'arborescence préexiste à l'individu qui s'y intègre à une place précise. Pour paraphraser le Christ, nous pourrions dire qu'au sein d'une nation centralisatrice, les citoyens ont été engendrés pour servir l'État et non l'inverse. Il nous faut recréer une structure au service de l'homme.

---

<sup>(253)</sup> DELEUZE Gilles et GUATTARI Felix, *Rhizome*, op.cit.

## Conclusion générale

### *Du chaos au cerveau*<sup>1</sup>

Pour nous protéger du chaos, nous avons besoin d'ordre. Nos idées doivent s'enchaîner suivant des *règles constantes*. Mais, il existe aussi un anti-chaos objectif : *il n'y aurait pas un peu d'ordre dans les idées, s'il n'y en avait aussi dans les choses*. C'est-à-dire qu'à l'intersection du signifiant et du signifié, une sensation se produit.

L'*art*, la *science* et la *philosophie* ne tentent pas seulement de se protéger du chaos, mais de le vaincre : ils en tirent des plans. Lutter contre le chaos implique une certaine affinité avec lui. L'*art*, par exemple, lutte avec le chaos pour le rendre plus sensible. La *science* le place dans un système de coordonnées et forme un chaos référé qui devient nature.

L'*art*, la *science* et la *philosophie* sont des réalités produites sur des plans qui recourent le chaos. Ces plans sont :

- un *plan d'immanence* pour la *philosophie*,
- un *plan de composition* pour l'*art*,
- un *plan de référence* ou *coordination* pour la *science*.

Le cerveau est à la *jonction* de ces trois plans. Il existe deux conceptions du *cerveau-sujet* :

---

<sup>1</sup> Cette partie se réfère aux concepts élaborés par DELEUZE & GUATTARI dans *Qu'est-ce que la philosophie ?* 1991, Paris, éditions de minuit, pp. 189 à 206.

- le *cerveau-esprit* : dans ce cas, le cerveau est un *je* qui perçoit. Et ce *je* n'est pas seulement le *je conçois* du cerveau comme philosophie, c'est aussi le *je sens* du cerveau comme art.
- le *cerveau-force* : ces sensations du cerveau ne sont pas de simples vibrations qui se transmettraient de cellules nerveuses vers d'autres centres nerveux, mais ce sont des vibrations dont l'énergie est conservée. Elle est gardée en mémoire et sera utilisée pour affronter le chaos.

La *sensation*, le *concept* et la *connaissance* sont les trois aspects du *cerveau-sujet*. Le troisième aspect, la *connaissance*, est une fonction créatrice du *cerveau-sujet*. Elle discerne et distingue tous les *fonctifs* ou *prospects* qui forment une proposition scientifique. Chaque fonction constitue un pli du cerveau ; il se charge d'inscrire, par exemple, les variables d'un plan de référence.

Les *trois plans* sont *irréductibles* avec leurs éléments :

- le *plan d'immanence* de la *philosophie* forme du *concept* ;
- le *plan de composition* de l'*art* forme de la *sensation* ;
- le *plan de référence* de la *science* forme de la *connaissance*.

## **Communication et fonctions psychiques**

Selon Carl Gustav Jung<sup>2</sup>, Il existe quatre fonctions grâce auxquelles notre conscience parvient à s'orienter par rapport à l'existence. Ces quatre fonctions contribuent à l'orientation de la conscience. Elles sont d'autant plus importantes qu'elles participent à toute communication.

C'est pourquoi un modèle analogique en sciences humaines ne doit pas se contenter d'être purement théorique (*fonction pensée*), ni médiatique (*fonction sensation*). Il doit prendre en compte les aspects innovateurs et créatifs (*fonction intuition*) et les aspects idéologiques, spirituels, politiques, et affectifs (*fonction sentiment*). Ces deux dernières fonctions nous semblent de plus en plus délaissées. Elles sont cependant primordiales. Elles donnent toutes leurs valeurs aux acquis régis par les deux autres fonctions. Ce sont elles qui donnent une *âme* à l'ensemble.

---

<sup>2</sup> Cf. Carl Gustav Jung, *Types psychologiques*, 1986, 6<sup>e</sup> édition, Genève, Georg éditeur et *L'Homme à la découverte de son âme*, 1987, Paris, Albin Michel.

L'*intuition* et sa part de *créativité* permettent au joueur de go de se réaliser, de s'affirmer. Il n'est pas simplement un numéro parmi une collectivité. Il est avant tout un être humain, une volonté créatrice, une potentialité en perpétuel devenir.

Le *sentiment* oriente et justifie ses choix. Il propose un but à ses réalisations. Le *sentiment* sert de lien entre le moi et son alter ego, entre le moi et son inconscient, entre le moi et le Soi, entre le Soi et l'Homme Cosmique (vous pouvez l'appeler Dieu, Allah, le Christ, le Bouddha, Krishna, Léviathan, Gayomart, Purusha, l'Univers, le Cosmos, le Vide ou le Grand Architecte, etc.)

Ces quatre fonctions constituent la base de toute perception. C'est à partir de cette base que peut agir la *volonté*.

À ces quatre fonctions, il nous faut ajouter d'autres éléments qui aident à l'orientation dans l'espace psychologique intérieur.

1. C'est tout d'abord la *mémoire*, c'est-à-dire la somme des souvenirs et la faculté de reproduire des matériaux antérieurement enregistrés. Jouer au go, c'est aussi retenir et restituer le savoir acquis. Le joueur de go doit, comme le futur compositeur, connaître les règles de l'harmonie tout en s'entraînant à faire des gammes.
2. C'est aussi les *contributions subjectives des fonctions*. Nous sommes toujours le siège de pensées subsidiaires, plus ou moins clairement perçues de notre pensée intentionnelle, qui provoquent toute une série de sentiments, d'intuitions, de perceptions que l'on s'efforce en général de réduire au silence.
3. De l'intérieur nous viennent également d'autres *affects*. Ceux-ci consistent en des réactions involontaires de nature spontanée. Ils ne constituent pas une fonction volontaire, mais des événements intérieurs, dont nous sommes le champ. Il s'agit d'une libération d'énergie qui échappe à notre contrôle. Ces *affects* altèrent la conscience et nous poussent à un comportement insensé. Ce n'est plus le *moi* qui est le maître de nos actions, mais en quelque sorte une entité différente du *moi* qui se manifeste sous forme de colères ou d'émotions, développant une vasodilatation, empourprant le visage, tendant les muscles ou excitant certaines glandes.

Ces *affects*, *prospects* et *percepts* participent aussi du jeu. Nous devons également en tenir compte;

4. Le quatrième élément est constitué des pensées soudaines qui nous viennent on ne sait d'où. Ces *irruptions de l'inconscient* surgissent et se révèlent dans la conscience, comme des éclairs, sans fracas affectif. Elles

peuvent se concrétiser sous la forme d'une impression soudaine, d'une opinion, d'un préjugé ou d'une illusion. Elles jouent un très grand rôle au niveau de l'*intuition* et de la *créativité*.

En continuant notre pérégrination intérieure de la psyché, nous rencontrons une zone obscure, *l'ombre*, dont l'expérience des associations et des rêves nous enseigne qu'elle contient des éléments, des *complexes* personnels qui pourraient être tout aussi bien conscients. Ce sont des éléments refoulés, des potentialités inexploitées, de nature fort diverse, qui demeurent inconscients. Apprendre à connaître son *ombre*, c'est apprendre à mieux se connaître, à développer des potentialités inexploitées. C'est apprendre à s'ouvrir à de nouvelles perspectives. Méconnaître son *ombre*, c'est laisser la porte ouverte à l'*intolérance*, aux phénomènes de rejet, aux *projections négatives* sur autrui et aux idées reçues.

Il existe également une couche psychique commune à tous les humains, faites chez tous de représentations similaires - qui se sont concrétisées au cours des âges dans les mythes et les contes. Cette couche n'est pas le produit d'expériences individuelles, mais nous est innée, au même titre que le cerveau différencié avec lequel nous venons au monde<sup>3</sup>. Cette couche psychique constitue notre héritage commun. Elle relie (re-ligion) tous les êtres humains entre eux, et nous permet de communier avec les autres êtres vivants et le cosmos tout entier. Le joueur de go n'est pas simplement un *cerveau sur pattes*, il est également un être fait de chair et de sang...

## ***Fonctions psychiques et plans***

La pratique du jeu de go met en scène les différents plans et les quatre fonctions :

- Le ***plan d'immanence*** de la *philosophie du jeu* forme des ***concepts***. Il relève de la fonction pensée ;
- Le ***plan de composition*** de l'*art*<sup>4</sup> forme des ***percepts*** et des ***affects***. Il relève des fonctions sensation et sentiment ;
- Le ***plan de référence*** de la *polémologie* forme des ***fonctifs*** et des ***prospects***. Il relève des fonctions pensée et intuition.

---

<sup>3</sup> Cf. d'une part Michel JOUVET, *Le sommeil et le rêve*, 1992, Paris, Odile Jacob, coll. « Points », n° 35 et, d'autre part, Jean-Louis VALATX, « le cerveau et les rêves » in *L'Esprit Cerveau. Sciences et avenir*, 1994, hors-série, n° 97, Paris, pp. 66-71.

<sup>4</sup> Pour rappel, le jeu de go était considéré comme l'un des quatre arts majeurs à l'époque des Tokugawa.

Ces différents plans et fonctions interviennent également dans toute recherche appliquée au domaine des sciences humaines et de la communication. C'est pourquoi nous devons tenir compte à la fois des *concepts*, des *fonctifs*, des *prospects*, des *percepts* et des *affects*, en distinguant ceux-ci des *définitions* du dictionnaire et des *représentations sociales* qui relèvent de *l'avis* et de *l'opinion* du plus grand nombre.

## **Annexe 1: développement économique du Japon au niveau sectoriel (1867-1937).**

Avant-propos: logiquement, c'est le joueur le plus faible qui joue avec les pierres noires, mais du fait que le Japon devait rattraper un certain handicap, son développement est illustré par des pierres blanches.

- 1 - développement de l'industrie alimentaire locale
- 3 - scolarisation obligatoire
- 5 - soie (suite à la maladie qui ravage les régions séricicoles de l'Europe et du Levant)
- 7 - développement de l'administration (grâce à la reconversion des samouraïs et à la scolarisation)
- 9 - développement de l'industrie et du coton (E. Shibusawa crée une filature produisant cinq fois plus qu'auparavant en 1882)
- 11 - importants travaux d'infrastructures (grâce à l'apport financier des Chinois après la guerre sino-japonaise)
- 13 - développement de la métallurgie pour les besoins internes
- 15 - développement de la sidérurgie pour les besoins internes
- 17 - développement de la sidérurgie pour l'exportation (grâce à la guerre 14-18)
- 19 - développement de la construction navale (grâce à celui de la sidérurgie)
- 21 - développement du secteur financier (grâce à l'accumulation d'énormes réserves de change durant la guerre)
- 23 - consolidation de sa flotte marchande (liée au secteur financier et à la construction navale)

Les pierres noires représentent les diverses réponses des Occidentaux à la sortie de la guerre, ainsi que le krach financier de la Banque de Formose. Trois pierres noires attaquent sur le côté gauche le développement de l'industrie lourde du Japon.

- 25 - restructuration au sein des Zaibatsu (grandes maisons de commerce)

Deux pierres noires attaquent la pierre 21: elles représentent le krach financier de la Banque de Formose et du groupe métallurgique Suzuki qui génèrent un endettement formidable. Une pierre noire est accolée à la pierre 1: il s'agit de l'effondrement des prix qui toucha durement les paysans.

- 27 - défense d'une parité trop élevée du Yen (perte de territoire)
- 29 - compression des dépenses publiques (perte de territoire afin d'assurer la survie du secteur financier tout en étant liée à l'existence de l'administration)
- 31 - face à l'attaque européenne contre la sidérurgie et la construction navale, développement de l'industrie de l'armement.

## **Annexe 2: développement économique du Japon au niveau géographique (1858-1945).**

Avant-propos: Une fois encore, le Japon sera représenté par les pierres blanches du fait de son retard en la matière.

Une pierre noire est déjà placée dans le coin Japon: elle représente les traités inégaux imposés à l'empire du soleil levant en 1858. Deux réponses face à cela:

1 - développement de l'industrie alimentaire locale afin de conserver ce marché intérieur

3 - développement de l'industrie textile

Ces deux pierres forment des shimaris (clés de coin)

5 - guerre sino-japonaise en 1894-1895

7 et 9 - appropriation de Formose suite à cette guerre

11 - influence en Corée (pierre en 4-4)

13 - Extension aux colonies asiatiques de l'Allemagne grâce à la guerre 14-18

15 - Annexion en 1931 de la riche région de Mandchourie

Premières pierres noires en Chine: elles représentent la réponse des Chinois et des communistes de Mao-Tse-Toung

17 - Extension prématurée vers le centre: attaque de Pearl Harbor

Les pierres noires qui suivent sont les réponses des Américains et des Britanniques face à l'agression de 17

Remarque: les extensions géographiques du Japon en ce début du XXe sont essentiellement militaires, ce qui, jusqu'à la fin de la première guerre mondiale, était une pratique courante (ex.: la colonisation par les Européens). Après 1920, le Japon ne se rend pas compte du changement d'optique (colonisation économique par les Américains) et poursuit une politique de force, malgré l'avertissement de Mitsui.

### Annexe 3: Règles du jeu de Go.

Les règles du jeu de Go sont très simples et ne nécessitent guère de temps pour les assimiler.

Règle 1. Le go se joue sur une grille de 19 lignes et 19 colonnes appelé Go-ban (ce tablier ou damier mesure généralement 41,5 cm sur 44,5 cm offrant un effet d'asymétrie afin de rompre quelque peu la monotonie du carré). Celui-ci est vide en début de partie.

Règle 2. Le go se joue à deux. L'un des deux joueurs prend des pierres noires, l'autre des blanches (les pièces employées sont des disques, en forme de lentille biconvexe, d'un peu plus de 20 mm de diamètre. Faites traditionnellement d'ardoise noire et d'écaille blanche, dans les jeux fabriqués en grande série, elles sont en plastique ou en verre). Ils posent chacun à leur tour une pierre sur la grille. Noir joue le premier, sauf dans les parties à handicaps où le premier coup de Noir consiste à placer de deux à neuf pierres sur les points de handicap marqué d'un astérisque sur le Go-ban (étoile appelée hoshi).

Règle 3. Chaque pierre se pose sur une intersection d'une ligne avec une colonne.

Règle 4. Une pierre posée ne se déplace pas.

Règle 5. Une pierre ou un groupe de pierres d'une même couleur sont capturés et enlevés du Go-ban quand tous les points adjacents, verticalement ou horizontalement, sont occupés par des pierres adverses.

Règle 6. Le but du jeu est de construire des territoires (points vides entourés). Le vainqueur est celui qui globalise à la fin de la partie le plus de points, c-à-d le nombre d'intersections entourées moins le nombre de prisonniers concédés à l'adversaire. En cas d'égalité, Blanc gagne par convention.

Règle 7. Le suicide est interdit. C'est-à-dire qu'un joueur ne peut pas placer une pierre sur une intersection dont les points adjacents sont complètement occupés par des pierres adverses sauf si, du même coup, il capture l'une de ces pierres. De même, un joueur ne peut pas ajouter une pierre à l'un de ses groupes si celui-ci n'a plus qu'une seule liberté, à moins qu'il ne capture l'une des pierres adverses qui emprisonnent ce groupe.

Règle 8. Il est interdit de reprendre immédiatement un ko. Si les joueurs rencontrent une situation où ils peuvent chacun reprendre alternativement, sans fin, une pierre contiguë de l'adversaire, il est interdit de reprendre directement cette pierre adverse qui vient de capturer la sienne. Avec l'interdiction du suicide, c'est la seule exception à la possibilité de jouer en n'importe quel emplacement vide de la grille.

Règle 9. La partie se termine de gré à gré quand les joueurs ne peuvent plus construire de territoires ou faire de prisonniers, chacun des deux joueurs ayant passé son tour.

## Glossaire.

**Aji:** arrière-goût. Menace latente de pions qui, bien que déjà abandonnés, continuent à être une source de souci pour l'adversaire, parce que la suite du jeu peut éventuellement les remettre en activité.

**Atari:** signifie mise en échec d'un groupe ou d'une pierre qui de ce fait même ne possède plus qu'une seule intersection adjacente vierge. La pierre ou le groupe sont donc sous la menace d'une capture immédiate lors du prochain coup de l'adversaire.

**Chuban:** la période du milieu de partie.

**Dame:** ce mot a deux significations: 1) un point neutre, qui n'est un territoire pour aucun des joueurs. Il sera généralement comblé en fin de partie de manière arbitraire par l'un ou l'autre des deux adversaires. 2) une liberté (voir ci-dessous).

**Dame-zumari:** asphyxie. Manque de libertés qui rend un groupe vulnérable, ou l'empêche de jouer un coup souhaitable.

**Dan:** rang donné à un joueur fort.

**Fuseki:** manoeuvres d'ouverture, jusqu'au moment où le combat véritable commence. Début de partie.

**Geta:** méthode de capture assez souvent utilisée.

**Go-ban (Goban):** grille sur laquelle se dispute le jeu de Go.

**Gote:** un coup qui perd l'initiative; l'opposé est le Sente.

**Hane:** coup diagonal adjacent à un pion adverse.

**Hasami:** un coup de ciseau, ou coup d'enveloppement qui attaque pour prévenir l'extension de l'adversaire le long d'un côté. Prise en tenaille.

**Hoshi:** étoiles, points de repère indiqués sur le Go-ban pour indiquer l'emplacement des pierres de handicap.

**Ikken:** intervalle d'un point. Saut d'un point.

**Joseki:** séquence utilisée en début de partie, généralement établie dans un coin.

**Libertés:** intersections vides, adjacentes verticalement ou horizontalement, à une pierre ou un groupe de pierre. Une pierre possède au maximum quatre libertés. Une liberté à l'intérieur d'un groupe est appelée oeil.

**Kakari:** un coup attaquant une pierre isolée dans un coin. ce coup prévient généralement la formation d'un shimari (voir ci-dessous)

**Keima=Kogeima:** formation du saut du cavalier.

**Ko:** Eternité. Une situation comportant des captures et des re-captures à l'infini du fait que chaque fois la pierre qui capture se met en même temps en atari (voir règle 8).

**Komi:** un nombre de points (en général 5 1/2 points), soustrait parfois du territoire de Noir à la fin de la partie pour compenser le fait qu'il a joué le premier. Ce système permet aussi d'empêcher les parties nulles.

**Kyu:** rang donné à un joueur faible.

**Miai:** deux points sont miai lorsque, si Blanc joue l'un d'eux, par exemple, Noir joue l'autre, ou vice-versa.

**Moyo:** territoire prospectif, seulement esquissé.

**Nikken:** intervalle de deux points.

**Nobi:** extension d'un pion le long d'une ligne.

**Noeud de bambou:** connexion composée de deux ikken-tobis accolés.

**Oeil:** liberté interne à un groupe. Pour qu'un groupe entièrement entouré par l'adversaire puisse vivre, il doit nécessairement posséder au minimum deux yeux séparés ou être dans une situation de seki.

**San-san:** le point 3-3.

**Seki:** une situation d'impasse dans laquelle des groupes vivent sans avoir deux yeux, mais dont les territoires ne peuvent être comptés en fin de partie. En fait, il s'agit d'une situation où deux groupes adverses s'interpénètrent en conservant au moins deux dames. Si l'un des deux joueurs pose une pierre sur l'un de ces dames, il condamne son groupe. Dès lors, ni l'un ni l'autre n'a intérêt à y jouer.

**Semeai:** combat confus et incertain entre deux groupes adjacents pour former deux yeux.

**Sente:** l'initiative. Celui qui conserve celle-ci peut obliger son adversaire à répondre à chacun de ses coups. Il dicte dès lors le sens de la partie.

**Shibori:** tactique consistant à offrir un pion à l'adversaire, en sacrifice pour obtenir un avantage plus important.

**Shi-cho:** poursuite en zigzag, en escalier, dans laquelle le groupe poursuivi est à chaque coup mis en échec.

**Shimari:** verrou de coin de deux pierres.

**Shodan:** premier Dan, le rang de Dan le plus bas.

**Tesuji:** combinaison gagnante ou profitable; un beau coup.

**Tobi:** saut d'un ou plusieurs intervalles.

**Utte-gaeshi = snap-back:** tactique de sacrifice obligeant l'adversaire à faire une prise qui lui enlève des libertés pour pouvoir lui capturer ensuite un groupe par dame-zumari.

**Yose:** la fin de la partie, au cours de laquelle il ne reste plus que de petits engagements à disputer.

## Bibliographie des ouvrages de go.

### Ouvrages parus en français.

**AROUTCHEFF** Pierre - Le jeu de Go. - Editions Hatier, Paris.

**FEDERATION FRANCAISE DE GO, SECTEUR 'SCOLAIRES'** - initiation au jeu de Go. - collection ATARI, Revue française de Go, Paris (17 vol.).

**GIRAULT** Roger - Traité du jeu de Go. - Stratégie et Tactique. - Editions Ludothèque de l'Impensé Radical, Flammarion, Paris (2 vol.).

**IWAMOTO** Kaoru - Le guide marabout du Go. - Editions Marabout, coll.marabout service, Verviers.

**LIM** yoo jong et **DICKY** Hervé - Bases techniques du jeu de Go. - Editions Jeulogic-Chiron, Paris.

**LIM** yoo jong et **DICKY** Hervé - L'ABC du Go. - Editions Jeulogic-Chiron, Paris.

**LIM** yoo jong et **DICKY** Hervé - Le jeu à neuf pierres de handicap. - Editions Jeulogic-Chiron, Paris.

**LIM** yoo jong et **SHIN** - Le jeu à six pierres de handicap. - Editions Jeulogic-Chiron, Paris.

**LIM** yoo jong et **LALO** - Bien conduire sa partie de Go. - Editions Jeulogic-Chiron, Paris.

**PEREC** Georges - Petit traité invitant à la découverte de l'art subtil du Go. - Editions Christian Bourgeois, Paris.

### Revues francophones.

**Fédération française de Go** - Revue Française de Go. - BP 95, F-75262 Paris cedex 06.

**Fédération belge de Go** - Belgo. - BP 45, 1050 Ixelles 1, Belgique.

**Fédération suisse de Go** - Go Suisse. - Chapelle 12, CH-2300 La Chaux-de-Fonds.

### Ouvrages parus en Anglais.

**DAVIES** et **KOSUGI** - 38 basic joseki. - Editions Ishi Press, Tokyo.

**DAVIES** - Tesuji. - Editions Ishi Press, Tokyo.

**DAVIES** - Life and Death. - Editions Ishi Press, Tokyo.

**DAVIES** et **OGAWA** - The Endgame. - Editions Ishi Press, Tokyo.

**DAVIES** et **ISHIDA** - Attack and Defense. - Editions Ishi Press, Tokyo.

**ISHIDA** - Dictionary of Basic Joseki. - Editions Ishi Press, Tokyo (3 vol.).

**ISHIGURE** - In the Beginning. - Editions Ishi Press, Tokyo.

**IWAMOTO** - The 1971 Honinbo Tournament. - Editions Ishi Press, Tokyo.

**KAGEYAMA** - Lessons in the Fundamentals of Go. - Editions Ishi Press, Tokyo.

**KAJIWARA** - The Direction of Play. - Editions Ishi Press, Tokyo.

**KATO** - Kato's Attack and Kill. - Editions Ishi Press, Tokyo.

**NAGAHARA** et **HARUYAMA** - Basic Techniques of Go. - Editions Ishi Press, Tokyo.

**NAGAHARA** et **BOZULICH** - Handicap go. - Editions Ishi Press, Tokyo.

**NAGAHARA** - Strategic Concepts of Go. - Editions Ishi Press, Tokyo.  
**NAKAYAMA** - The Treasure Chest Enigma. - Editions Ishi Press, Tokyo.  
**OHIRO** - Appreciating Famous Games. - Editions Ishi Press, Tokyo.  
**SAKATA** - Modern Joseki and Fuseki. - Editions Ishi Press, Tokyo (2 vol).  
**SAKATA** - The Middle Game of Go. - Editions Ishi Press, Tokyo.  
**SEGOE** - Go Proverbs illustrated. - Editions Nihon-Kiin, Tokyo.  
**TAKAGAWA** - Vital Points of Go. - Editions Nihon-Kiin, Tokyo.  
**TAKEMIYA** - Enclosure Joseki. - Editions Ishi Press, Tokyo.

#### **Revue anglophones.**

**Japanese Go Association (Nihon-Kiin)** - Go Review. - Tokyo.  
**The Ishi Press** - Go World. - CPO BOX 2126, Tokyo, Japan.  
**The International Go Federation** - The Bulletin of the International Go Federation RANKA. - 7-2, Gobancho, Chiyoda-ku, Tokyo, 102, Japan.

#### **Ouvrages parus en néerlandais.**

**VIE** - Go- het oudste denkspel. - Nederlandse Go-bond, PB 1080, 2280 CB Rijswijk.  
**IWAMOTO** - Go voor beginners. - Nederlandse Go-bond, PB 1080, 2280 CB Rijswijk.  
**Nederlandse Go-bond** - Europees go kongres 1977 / Rijswijk. - Nederlandse Go-bond, postbus 1080, 2280 CB Rijswijk.  
**INTERPOLIS** - Interpolis go tweekamp 1985: Jong-Su Yoo en Ronald Schlemper. - Conservatoriumlaan 15, 5037 DM Tilburg.

#### **Revue néerlandophones.**

Nederlandse Go Bond - Go. - postbus 1080, 2280 CB Rijswijk.  
 Belgische Go Federatie - Belgo. - PB 45, 1050 Elsene.

#### **Adresses des Associations nationales de Go des pays francophones et néerlandophones.**

Belgique - Fédération belge de Go/Belgische Go Federatie - BP 45 PB - 1050 Ixelles 1/Elsene 1.  
 Canada - Canadian Go Association - 90 Forest Grove Drive, Willowdale, Ontario - Canada M2K, 127.- T. Bognar - 8982 St. Hubert, Montreal, Quebec H2M1Y6.  
 France - Fédération française de Go - 76 bis rue de Rennes, 75006 Paris.  
 France - Go-revue française de Go - BP 95, F-75262 Paris cedex 06.  
 Pays-Bas - postbus 1080, 2280 CB Rijswijk.  
 Suisse - Fédération suisse de Go - Chapelle 12, CH-2300 La Chaux-de-Fonds.

## **Bibliographie générale.**

- Acceptance Abroad: Six Case Reports. - in Journal of Japanese Trade & Industry, vol.6, nr.4, july/august 1987, ed. the Japan Economic Foundation, Tokyo, 1987, pp. 18-23.
- AIRAUDI** Serge et **LACHKAR** Michel - L'écriture kanji, base de la pensée systémique. - Science et Technologie, n°35, Paris, mars 1991.
- ALBERTINI** M. - Il Federalismo. - 1979, Bologne
- ALLEN** C.G. - A short Economic History of Modern Japan - the Mac Millan Press Ltd, London, 1981.
- ALLEN** C.G. - Le défi économique du Japon. - Armand Colin, Paris, 1983.
- ANSOFF** H. Igor - Vers une Théorie stratégique des Entreprises - Economie et Sociétés, 1968.
- ATLAN** Henri - Le cristal et la fumée. - ????
- AUJAC** H. - Culture nationale et Aptitude à l'Industrialisation - Editions Sirey, in Economie politique N 1, janvier-février 1983, Paris.
- BARTHALAY** B. - Le fédéralisme. - P.U.F., coll. que sais-je?, 1981, Paris.
- BARTHES** Roland - L'empire des signes. - Editions d'Art Skira, Genève, 1970; Ed. Flammarion, Coll. champs, Paris, 1980.
- BIJL** Alain de - La Stratégie industrielle du Japon: du sous-développement à la conquête du monde - Ministère des Affaires économiques belge, service des études.
- BIJL** Alain de - Stratégie et Politique de Produit. Diagnostic d'une Entreprise - Université Catholique de Louvain, 1976.
- BOORMAN** Scott A. - Gô et Maô. Pour une interprétation de la stratégie maoïste en termes de jeu de gô. - Editions du Seuil, Paris, 1972 (traduit de l'américain par James du Mourier - titre original: The Protracted Game).
- BOSTON CONSULTING GROUP** - les Mécanismes fondamentaux de la compétitivité - Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1980, 184 p.
- BOUTIN** Anne-Marie - Pédagogie et jeu de simulation. - Metra, vol.XIV n°3, 1975, Paris.
- BRUGMANS** H. et **DUCLOS** P. - Le Fédéralisme européen. - A. W. Sythoff - Leyde, 1963, Leyden.
- CAZES** Jérôme - Comment le Japon gère-t-il ses excédents commerciaux? - in Chroniques d'actualité de la S.E.D.E.I.S., tome 26, n°3, 1er février 1982, ed. Société d'études et de la documentation économiques, industrielles et sociales, Paris, 1982, pp. 77-86.
- CLAUSEWITZ** Carl von - De la Guerre - les éditions de Minuit, coll. arguments - 1955, Paris (traduction de Denise Naville).
- Commission Staff** - The Industrial and Commercial Strategy of Japan - 21 avril 1981.
- COURDY** Jean-Claude - Le Banzai de l'économie japonaise - Ed. du Rocher.
- COUVREUR** S - Les Quatre Livres. III. Entretien de Confucius et de ses disciples. - Cathasia. Paris, s.d., 1950.
- DELEUZE** Gilles et **GATTARI** Felix - L'Anti-Oedipe. - ed. de minuit, 1972.

- DELEUZE** Gilles et **GUATTARI** Félix - Rhizome. - Ed. de Minuit, Paris, 1976.
- DELEUZE** Gilles et **GUATTARI** Felix - Mille Plateaux - ed. de Minuit, coll. critique, Paris.
- DEXTREIT** Jacques et **ENGEL** Norbert - Jeu d'échecs et sciences humaines. - ed. Payot, Paris, 1981.
- Direct Japanese Investment. - in Keidanren on Japanese Economy Review, nr. 107, october 1987, ed. Public Affairs Departement, Keidanren, Tokyo, 1987, pp. 4-6.
- ECO** Umberto - L'Oeuvre ouverte - ed. du Seuil, coll. Points Sciences humaines, Paris, 1965 (traduction de C. Roux de Bezieux)
- ELISSEEFF** D. et V. - La civilisation japonaise. - Ed. Arthaud, Paris, 1974.
- Encyclopaedia Universalis** - Jeux (Théorie des) - Paris, 1968, volume 9, pp 487 à 493.
- Encyclopaedia Universalis** - Modèle - pp 121 à 135, Paris, 1968.
- Encyclopaedia Universalis** - Stratégie et Tactique - France, 1968, volume 15, pp 407 à 409.
- FRANKO** Lawrence G. - The Threat of Japanese Multinationals. How the West can respond. - ed. John Wiley & Sons, IRM series on multinationals, Geneva, 1983, 148 p.
- FRIEDRICH** C. J. - Tendances du Fédéralisme en théorie et en pratique. - Frederick A. Praeger, Publishers, New York, Washington, London. Edition originale en anglais - 1968. Institut belge de Science politique, 1971 (traduction: A. et L. Philippart).
- GILES** Herbert A. - Wei-ch'i, or the Chinese Game of War - in Temple Bar, 49.194 (1877).
- HELL** V. - Du rôle des Cultures régionales dans le Devenir européen: le Cas de l'Alsace. - in 'Autour de 'L'Avenir est notre Affaire', les entretiens de Crêt-Bérard.' Textes réunis et présentés par G. de Puymège - Fondation Charles Veillon, Lausanne, 1984.
- HUGONNIER** Bernard - Investissements directs. Coopération internationale et firmes multinationales. - ed. Economica, Paris, 1984, 343 p.
- HUXLEY** Aldous - La Philosophie éternelle - ed. du Seuil, coll. Points Sagesse, Paris, 1977.
- INTEREG** - Le Régionalisme en Europe. Compte rendu d'une session scientifique. - Dülmen (3-6 avril 1981), Internationales Institut für Nationalitätenrecht und Regionalismus, Munich, 1983, Tome IV.
- INTEREG** - Droit des Groupes Ethniques et Protection des Minorités, projet d'une Convention Internationale et d'un Protocole Européen. - Internationales Institut für Nationalitätenrecht und Regionalismus, Munich, 1984. 2. Auflage.
- IWAMOTO** Kaoru - Go for beginners - Ishi Press, Tokyo, 1972; Ed. Marabout, Verviers, 1976 (traduction de Cl. Haumont).
- Japon, le consensus: mythe et réalités. - Ed. Economica, Cercle d'études sur la société et l'économie du Japon, Paris, 1984.
- JETRO** - 1988 JETRO White Paper on Investment. World and Japanese Overseas Direct Investment. Overseas Direct Investment in An Era of Globalisation. - Japan External Trade Organisation, Tokyo, January 1988.
- JOYCE** James - Finnegans Wake - ed. Gallimard, Paris.
- JOYCE** James - Ulysse - ed. Gallimard, coll. Folio, Paris.

- KANT E.** - Vers la Paix perpétuelle. - P.U.F., Paris, 1958.
- KAWABATA Yasunari** - Le Maître ou le Tournoi de Go. - Ed. Albin Michel, Paris, 1975 (traduction de S. REGNAULT-GATIER).
- KUROSAWA YOH** - California Calling for More Direct Japanese. - in Keidanren on Japanese Economy Review, nr. 99, june 1986, ed. Public Affairs Departement, Keidanren, Tokyo, 1986.
- KUROSAWA YOH** - Summary of Findings of Keidanren Investment Expansion Mission to the U.S. - in Keidanren on Japanese Economy Review, nr. 99, june 1986, ed. Public Affairs Departement, Keidanren, Tokyo, 1986, pp. 11-15.
- LALLY Mike** et **MACLEOD Iain** - Apprendre avec l'aide de l'ordinateur. Un environnement scolaire efficace et agréable. - in Impact science et société, Unesco, Paris, 1982, vol.32, n°4.
- LAO TSEU** - Tao Te King. - Ed. Albin Michel, coll. Spiritualités vivantes, Paris, 1984 (traduction de Marc de SMEDT).
- La Bagavad-Gîta. - Ed. du Seuil, coll. Points Sagesses, Paris, ??? (traduction et commentaires par A-M. ESNOUL et O. LACOMBE).
- La France vue par les Japonais. - in Futuribles, n°107, février 1987, pp. 25-31.
- Le Nouveau Testament. - ed. de Maredsous ????
- Le Nuage d'Inconnaissance - ed. du Seuil, coll. Points Sagesses, Paris, 1977 (traduction d'A. Guerne).
- Les Régions à l'heure japonaise. Les investissements japonais en France. - in les Cahiers de l'expansion régionale. Inter régions, n°60, ed. Conseil National des Economies Régionales et de la Productivité, Paris, 1984, pp. 1-14.
- LINNERT Peter** - La stratégie militaire de Clausewitz et le management. - Editions Hommes et Techniques, Paris, 1973.
- McLUHAN Marshall** - La galaxie Gutenberg. La genèse de l'homme typographique. - Ed. Gallimard, coll. idées, Paris, 1977.
- MALMBERG B.** - Les nouvelles Tendances de la Linguistique. - P.U.F. (voir l'exemple du castillan).
- MARC A.** - Révolution américaine. Révolution européenne. Message du fédéralisme. - Centre de recherches européennes - 1977, Lausanne.
- MARTINET Alain Ch.** - Stratégie - Librairie Vuibert, 1983.
- MARTINET Alain-Charles** - Les Discours sur la stratégie d'entreprise. - in Revue française de Gestion n°67, Paris, janvier-février 1988, p.49-59.
- MARX Georges** et **TOTH Esther** - Les modèles dans l'enseignement des sciences. - in Impact science et société, Unesco, Paris, 1981, vol. 31, n°4.
- MISHIMA Yukio** - Défense de la Culture (Extraits) - in Esprit, février 1973, N 2, pp 344 à 355 (traduction de Ph. Pons).
- MITSUO UEMURA** - Benelux Pushing Structural Reform... a Report from Keidanren Mission. - in Keidanren on Japanese Economy Review, nr.108, december 1987, ed. Public Affairs Departement, Keidanren, Tokyo, 1987, pp. 4-7.
- MORISHIMA Michio** - Why has Japan succeeded? Western technology and the japanese Ethos - Cambridge University Press, Cambridge, London, New-York, 1982.
- MOUNIN G.** - Introduction à la Sémiologie - ????
- MURASAKI-SHIKIBU** - Le Dit du Genji - Contes et romans du Moyen-âge - Les Oeuvres capitales de la Littérature japonaise - Publications orien-

- talistes de France, coll. Unesco d'oeuvres représentatives, Paris, 1978. (traduction de René Sieffert).
- MUSASHI** Miyamoto - Traité des cinq Roues. - Ed. Albin Michel, coll. Spiritualités vivantes, 1983.
- NAEF** A. - État-nation ou Régions: Alternatives incompatibles? - in 'Autour de 'L'Avenir est notre Affaire', les entretiens de Crêt-Bérard' - Fondation Charles Veillon, Lausanne, 1984.
- NEUMANN** John von et **MORGENSTERN** Oskar - Theory of Games and Economic Behavior - Princeton, Princeton University Press, 1944.
- OCDE** - Le Transfert technologique par les firmes multinationales. - organisation de coopération et de développement économique, Paris, 1977, volume I, pp. 30-31.
- OKITA** S. - The developing Economies and Japan - University of Tokyo Press, 1980.
- OUCHI** W. - Théorie Z et M. un nouvel esprit d'entreprise, InterEditions, Paris, 1893 et 1985.
- PASCALE** R.T. - le Management est-il un art japonais ? - Editions d'organisation, Paris, 1984, 188 p.
- PEETERS** Y. J. D. - Pour une Europe démocratique et fédérale, oeuvrons à la Base. - in 'Autour de 'L'Avenir est notre Affaire', les entretiens de Crêt-Bérard'. - Fondation Charles Veillon, Lausanne, 1984.
- PETITJEAN** François - Go & Sciences humaines - revue française de Go, n° 11, troisième trimestre 1981, Boos.
- PORTER** M.E. - Choix stratégiques et concurrence. - Economica, Paris, 1982, 426 p.
- PRIGOGINE** I. et **STENDERS** I. - La nouvelle alliance - ed. Gallimard, Paris.
- RAHULA** Walpola - L'enseignement du Bouddha d'après les textes les plus anciens. - Ed. du Seuil, coll. Points Sagesses, Paris, 1961.
- REICH** Robert E. and **MANKIN** Eric D. - Joint Ventures with Japan give away our Future. - in Harvard Business Review, march-avril 86, nr. 2. pp. 78-86.
- REISCHAUER** Edwin O. - Histoire du Japon et des Japonais. Des origines à 1945 - Ed. Le Seuil, coll. Points, Paris, 1973.
- ROBERT** F. - Aspect sociaux du Changement dans une Grammaire générative - in Langages, n 32, déc. 1973.
- REYSSET** Pascal - Prolégomènes. - in Regards sur le Go. - Numéro spécial de la revue française de Go, Ed. Association Go, Paris, Mars 1983
- ROUGEMONT** Denis de - Notes pour une éthique du fédéralisme. - in Menschenrechte foederalismus demokratie, Festschrift zum 70. Geburtstag von Werner Kägi - Schulthess Polygraphischer Verlag Zürich, 1979.
- ROUGEMONT** Denis de - La Part du Diable. - New York, Paris et Neuchâtel, 1946.
- ROUGEMONT** Denis de - Réponse à Raimondo Strassoldo. - in 'Autour de 'L'Avenir est notre Affaire', les entretiens de Crêt-Bérard'. - Fondation Charles Veillon, Lausanne, 1984.
- PUYMEGE** G. de - Autour de 'L'Avenir est notre Affaire', les entretiens de Crêt-Bérard. - Fondation Charles Veillon, Lausanne, 1984.

- SAUCIN Joël et VAN DE WEYER Marc** - Ready Made. - Mémoire présenté pour l'obtention du grade de licencié en communication sociale, Université Catholique de Louvain, 1979.
- SAUCIN Joël** - Jeu de go et management japonais. - Ministère des Affaires économiques, Aperçu économique trimestriel n°4, Bruxelles, 1987, p.117-136.
- SAUTTER Christian** - Japon, le prix de la puissance - Ed. Le Seuil, Paris, 1973.
- SAUTTER Christian** - Croissance et Stratégie du Japon. - INSEE, économie et statistiques, n° 97, 1978, Paris.
- SEIICHI TSUKAZAKI** - Japanese Direct Investment Abroad. - in Journal of Japanese Trade & Industry, vol. 6, nr.4, july/august 1987, ed. the Japan Economic Foundation, Tokyo, 1987, pp. 10-15.
- SHUJI Takashina** - Le sens esthétique japonais. - in Cahiers du Japon, 6e année, N° 22, Tokyo, hiver 1984, pp 64 à 72.
- SMITH Arthur** - The Game of Go. The national Game of Japan. - ed. Charles E. Tuttle company.
- STRASSOLDO R.** - *Onze Notes critiques à propos de 'L'Avenir est notre Affaire'*. - in 'Autour de 'L'Avenir est notre Affaire', les entretiens de Crêt-Bérard.' Textes réunis et présentés par G. de Puymège - Fondation Charles Veillon, Lausanne, 1984.
- SUN TZU** - l'Art de la Guerre (The Art of War) - texte anglais de Samuel B. Griffith (Unesco collection of representative works chinese series) - Ed. Oxford University Press, 1963 - pour la traduction française: Ed. Flammarion, coll. champ historique, Paris, 1972 (traduit de l'anglais par Francis Wang).
- SUZUKI D.T., FROMM Erich, de MARTINO Richard** - Bouddhisme Zen et Psychanalyse. - Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, Paris, 1981 (traduction de T. LEGER).
- THOM René** - Modèles mathématiques de la morphogenèse - Christian Bourgeois éditeur, 1980, Paris
- THOM René** - Paraboles et Catastrophes. Entretiens sur les mathématiques - la science et la philosophie, ed. Flammarion, 1980.
- TURCQ Dominique** - Le Go inspire les Entreprises nippones - Le Figaro, 18 et 19 décembre 1982, Paris.
- TURNBULL Stephen R.** - Les Samourais: les Seigneurs japonais de la Guerre - ed. Bordas.
- WILHELM Richard** - Le Yi King. Le livre des transformations. Preface. - Librairie de Médicis, (Version allemande de Richard Wilhelm, traduite par Etienne Perrot), Paris, 1973.
- WITTGENSTEIN L.** - Tractatus logico-philosophicus - 1921, ed. Gallimard, Paris, 1961 (traduction de P. Klossowski).
- WITTGENSTEIN L.** - Investigations philosophiques - 1953, ed. Gallimard, Paris, 1961 (traduction de P. Klossowski).
- YOSHIKAWA Eiji** - La Pierre et le Sabre - ed. Balland (et ed. J'ai Lu), Paris, 1983 (traduction de L. Dilé).

## TABLE DES MATIERES

Ó - Préface: nouvelles technologies et points de vue modifiés.

ß - Prolégomènes: le Go, jeu d'esprit ou esprit de stratégie?

### **1ère partie: Jeu de Go et Management japonais.**

1 - Introduction: les discours stratégiques.

1.1. - références historiques.

1.1.1. - de l'antiquité à la seconde guerre mondiale.

1.1.2. - émergence de la planification stratégique.

1.1.3. - l'analyse du positionnement stratégique.

1.1.4. - contestations et succès japonais.

1.1.5. - le management stratégique.

1.2. - processus et types de décision

2 - Culture et histoire du Japon

2.1. - la révolution du Meiji

2.2. - relations entre la classe des samouraïs et le jeu de Go

3 - Go et civilisation nipponne ou la religion au milieu du soleil levant

3.1. - introduction

3.2. - culture et civilisation

3.3. - blancheur, silence et vide

3.4. - le bushido et le satori

3.5. - identification et rôle

3.6. - coquillages et écriture

3.7. - conclusions

4 - Go et polémologie

4.1. - de la stratégie

4.2. - Clausewitz ou la stratégie occidentale

4.3. - Sun Tzu ou l'Art du Go

4.4. - Go et Mao - Japon et Sun Tzu - Clausewitz et Management

4.5. - stratégie et tactique en Go.

4.5.1. - introduction.

4.5.2. - stratégie et psychologie en Go.

4.5.3. - principes généraux du jeu de Go.

4.5.4. - tabous ou ce qu'il ne faut pas faire en Go.

4.5.5. - le fuseki (début de partie).

4.5.6. - le chuban (milieu de partie).

4.5.7. - le yose (fin de partie).

4.5.8. - les parties à handicap.

## 5 - Go et histoire économique du Japon

5.1. - introduction

5.2. - histoire économique contemporaine du Japon

5.2.1. - de la restauration à la deuxième guerre mondiale

5.2.1.1. - 1867 à 1881 - la restauration: le fuseki

5.2.1.2. - 1881 à 1913 - les fondations: les josekis

5.2.1.3. - 1914 à 1918 - la première guerre mondiale: fin du fuseki et début du chuban

5.2.1.4. - 1919 à 1927 - restructuration et concentration: chuban et modori

5.2.1.5. - 1927 à 1932 - la crise: chuban, des moyos sont envahis

5.2.1.6. - 1932 à 1937 - développement industriel et préparation la guerre: chuban et schicho

5.2.1.7. - 1937 à 1945 - la deuxième guerre mondiale: attaques, fin du chuban, yose et défaite

5.2.2. - de la seconde guerre mondiale à nos jours

5.2.2.1. - 1945 à 1955 - la convalescence: le fuseki

5.2.2.2. - 1955 à 1961 - le boom légendaire: chuban et ex-tensions sur les côtés

5.2.2.3. - 1961 à 1965 - la pause: consolidations

5.2.2.4. - 1965 à 1968 - une nouvelle explosion: extension vers le centre

5.2.2.5. - 1968 à 1973 - la cassure: combats de rue

5.2.2.6. - 1974 à 1981 - défi pétrolier relevé: comment tourner une difficulté à son avantage...

5.2.2.7. - 1981 à 1985 - la réévaluation du yen ou la victoire de l'outsider.

5.2.2.8. - conclusions relatives à la seconde manche.

5.2.3. - Une troisième manche s'engage sous forme de partie à handicaps.

5.2.3.1. - coopération et investissements directs à l'étranger.

5.2.3.1.1. - Définition(s) de l'investissement direct international et de la coopération directe internationale.

5.2.3.1.2. - Les investissements directs du Japon à l'étranger.

5.2.3.1.2.1. - En Amérique.

5.2.3.1.2.1.1. - Les États-Unis

5.2.3.1.2.2. - Dans la CEE.

5.2.3.1.2.2.1 - La France.

5.2.3.1.2.2.2. - Les Pays-Bas.

5.2.3.1.2.2.3. - Le Grand Duché du Luxembourg.

5.2.3.1.2.2.4. - La Belgique.

5.2.3.1.3. - Impact des investissements et coopérations sur le pays d'accueil.

- 5.2.3.1.3.1. - Effets sur la balance des paiements.
- 5.2.3.1.3.2. - Effets sur la concurrence.
- 5.2.3.1.3.3. - Effets sur les salaires, l'emploi et la qualification professionnelle.
- 5.2.3.1.3.4. - Effet sur le potentiel scientifique et technique.
- 5.2.3.1.3.5. - Conclusions.
- 5.2.3.2. - guerre technologique...
- 5.3. - conclusions.

## **2ème partie: modélisation.**

### 6 - Jeu de Go et modèles

- 6.1. - la notion de modèle
- 6.2. - Go et sémiologie
- 6.3. - Go et théorie des jeux

### 7 - Utilisation du Go comme outil d'analyse et de prévision

- 7.1. - modernité du Go et applications militaires et économiques
- 7.2. - le Go: modèle d'analyse et de prévision
  - 7.2.1. - le déclenchement du conflit ou de la négociation (fuseki)
  - 7.2.2. - le déroulement du conflit ou de la négociation (chuban)
  - 7.2.3. - la résolution du conflit ou de la négociation (yose)
- 7.3. - tableau analogique
- 7.4. - explications du tableau analogique

### 8 - Go et pédagogie

- 8.1. - le jeu de go à l'école...
- 8.2. - go et formation professionnelle.

## **3ème partie: exemple d'application.**

### 9 - Asie, Europe, jeu de go et fédéralisme rhizomatique.

- 9.1. - l'Orient et l'Occident
- 9.2. - État-nation et fédéralisme
- 9.3. - idées et processus fédéralistes...
- 9.4. - notes pour une éthique du fédéralisme
- 9.5. - pour un fédéralisme rhizomatique
- 9.6. - conclusions

## **Conclusions générales**

Annexe 1 - représentation sur un go-ban du développement économique du Japon au niveau sectoriel pour la période 1867-1937.

Annexe 2 - représentation sur un go-ban du développement économique du Japon au niveau géographique pour la période 1858-1945.

Annexe 3 - Règles du jeu de go.

Glossaire.

Bibliographie des ouvrages de go: ouvrages et revues parus en français, en anglais et en néerlandais. Adresses des associations nationales de go des pays francophones et néerlandophones.

Bibliographie générale.

Table des matières.