

Une organisation peut-elle dé-coïncider ?

Le concept de dé-coïncidence est apparu petit à petit dans les ouvrages de François Jullien. De nombreux témoignages de dé-coïncidents, artistes ou philosophes, sont venus confirmer sa pertinence, sa fécondité et son actualité, voire son urgence (cf. le mail de François Jullien du 2 juillet 2024). A leur lecture dans *Arts et Concepts* et dans *Pratiques de la Dé-coïncidence*, à l'écoute des conférences organisées par l'Association, il apparaît que, quand dé-coïncidence il y a, c'est un événement éminemment personnel, survenu *sponte sua* à un moment donné, arrivant à bas bruit, sans éclat ; la prise de conscience semble plutôt rétroactive : on s'en aperçoit en faisant retour sur le passé, récent ou plus lointain. Qu'il s'agisse de peinture, de musique, d'architecture, de théâtre, de danse, de cinéma, de psychanalyse, de paysage ou de philosophie, la perception de l'évidence d'une dé-coïncidence est un acte personnel, même s'il peut avoir des répercussions, sur plusieurs personnes, voire de nombreuses personnes (utilisateurs de bâtiments ou de paysage, spectateurs de pièces, de films, de concert ou de admirateurs de tableaux), pouvant provoquer chez ces personnes, une par une, une *expérience* de dé-coïncidence. Même pour le Stratège et le Sage, dont l'influence peut s'étendre sur une armée ou sur une société, leur « intervention » sera d'autant plus effective, dé-coïncidente, qu'elle sera en amont du changement, discrète – voir secrète -, en tout cas éminemment personnelle, exploitant toute l'excellence de leur personnalité.

Fort de ces occurrences individuelles, il est tentant de désirer/envisager dé-coïncider collectivement, en tant qu'organisation ou communauté, dans une démarche en commun de ses membres, en vue de faire évoluer cette organisation, ressentie comme coincée dans un environnement figé, ou en voie de se figer. Dès lors, l'idée d'une *méthode de dé-coïncidence*, applicable à une organisation, apparaît utile, voire indispensable pour arriver à bonne fin. Les architectes de grands ouvrages, comme Jean Nouvel ou Jacques Ferrier, agissent dans le cadre d'agences pouvant rassembler plusieurs dizaines de personnes, mais leur démarche est d'abord personnelle avant d'être déclinée par leurs collaborateurs. Idem pour les metteurs en scène de cinéma ou de théâtre, les paysagistes... D'emblée on peut cependant se poser la question de savoir si la recherche de méthodes de *dé-coïncidence organisationnelle* n'est pas en soi illusoire, contradictoire, voire délétère, tant l'*expérience* de la dé-coïncidence, au vu des témoignages évoqués ci-dessus, semble éloignée d'une telle approche. D'ailleurs, les chemins parcourus par François Jullien ne passent-ils pas par *l'intime*, les *transformations silencieuses*, *l'inouï*, par ce [petit] *point obscur d'où tout a basculé* avant de déboucher sur *la transparence du matin* qui ouvre la voie à *pouvoir vivre en existant*, ou *vivre de paysage*, etc. Sans se décourager d'avance, une petite excursion/incursion dans des méthodes de prise de décision applicables à des organisations ou des communautés d'une certaine taille est susceptible de nous apporter quelques éclairages sur ce point¹.

Les algorithmes ont envahi notre vie, l'encadrent, la rétrécissent, progressivement mais sûrement. Pour un « *Persan* » vivant dans une capitale sahéenne et revenant à Paris après quatre années d'absence (dont l'épisode du covid), la croissance de la contrainte sociale sous

¹ Cette note reprend de nombreux éléments d'un ouvrage à paraître : *Voyages en terres de décision – Quatre explorations dans les Algorithmes, le Yi Jing, le Ringiseido et l'Arbre-à-Palabre accompagnées par Edgar Morin, René Girard, François Jullien et Pierre-Frédéric Ténière-Buchot*.

forme de sur-structuration de l'espace urbain est frappante. Sans doute les transformations de cet espace survenues en continu, à un rythme lent, sont-elles ressenties comme ordinaires par les Parisiens, car vécues au jour le jour, en sorte qu'elles n'ont pas fait rupture. Pourtant la prégnance de cette sur-structuration urbaine pour ce Persan fait presque l'effet d'une glue, encore vaporeuse mais en voie d'épaississement, d'un haut degré de coïncidence annoncée, qui ne laisse d'évoquer *Big Brother*, tout en ouvrant la voie à de nouvelles incivilités, voire de nouvelles délinquances. Pourtant, tout algorithme n'est pas forcément porteur d'une telle rigidification de la vie. Certains algorithmes/méthodes de prise de décision développés au cours du temps dans certaines organisations/communautés ont peut-être toujours cette capacité de *rouvrir des possibles*, peut-être d'abord parce qu'ils sont/doivent être mobilisés en groupe, en tant qu'organisation/communauté, et non individuellement : (a) Le monde occidental en a produit de nombreuses dont nous retiendrons trois exemples : *l'analyse synectique*, *l'analyse globale structurelle* et *l'analyse morphologique* ; (b) le monde japonais utilise depuis longtemps le *ringiseido* ; (c) le monde africain prend "depuis toujours" ses décisions importantes sous *l'arbre-à-palabre*. Ces explorations transcontinentales nous feront voir en quoi, notamment, ces méthodes de prise de décision permettent à des organisations ou des communautés de pouvoir dé-coïncider, le plus souvent poussées par la nécessité. Elles pointeront aussi comment des organisations peuvent dé-coïncider du mode « universel » de prise de décision qu'est le vote - quelles qu'en soient les modalités -, et peuvent donc nous être utile pour fissurer les cavernes – sans que le plafond de celles-ci ne nous tombe sur la tête - en créant des écarts générateurs de vie collective renouvelée, ouverte, à nouveau vivante.

Quelle que soit la méthode, elle passe au minimum par trois phases : (1) analyser/prendre conscience de la situation dans son évolution, (2) identifier des choix possibles, (3) effectuer une évaluation des choix en vue de prendre « la » décision à mettre en œuvre. Ces trois phases peuvent aussi être présentes dans la dé-coïncidence individuelle, mais y être vécues inconsciemment, non analytiquement, ou rétrospectivement.

- L'analyse synectique² s'applique essentiellement aux deux premières phases, au service de la troisième ; mais, sans celles-là, celle-ci sera sans intérêt. C'est le nom « savant » du *brainstorming*. S'il est employé ici de préférence à son appellation courante, (tellement) coïncidante, c'est qu'il permet de faire une rupture par rapport à ce que le brainstorming est (trop) rapidement devenu, en tant que réunion informelle pour faire sortir des slogans de campagne électorale ou des nouvelles formulations de yaourt : plus la réunion est informelle, *décontractée*, plus elle est censée être productive. Chacun sait, d'expérience, que ce n'est généralement pas le cas, qu'il est difficile de sortir de la banalité si on n'a pas les informations/expériences pertinentes minimales et si on n'y met pas un peu de méthode, c'est-à-dire, si on ne respecte pas quelques conditions de mise en œuvre pour avoir des chances de sortir du déjà vu/su, du coïncidant. Quelles sont ces conditions ?

Un brainstorming de qualité s'articule selon les modalités suivantes: (1) lors de la constitution du groupe de brainstormers, réunir des personnes d'esprit libre tout en étant informées, capables d'émettre des idées réellement nouvelles et/ou d'aider les autres à en formuler, (2)

² P.-F. Tenière-Buchot, *L'évaluation technologique*, thèse de doctorat d'Etat – Université Paris XI – UER Sciences des Organisations – Juin 1972 (non publiée) p. 319

de respecter le principe *no judging* tout en réprimant le désir de pousser tout de suite des idées qui paraissent prometteuses (on aura le temps plus tard), et (3) exploiter à froid, éventuellement par des personnes extérieures au groupe de base, les résultats du *remue-méninges* (Louis Armand). Pour éviter les dérives de la « réunion du mardi après-midi avant l'apéro » que les séances de brainstorming sont trop souvent devenues, l'analyse synectique développée par George Prince et William Gordon, à partir des travaux de Jung sur l'*association libre* et ceux de Piaget sur l'*imagination* et l'*intelligence*, balise cinq phases dans le parcours de l'invention :

- (1) Une phase de *détachement*, en essayant de prendre du champ par rapport au problème posé ;
- (2) Une phase d'*identification* à l'objet étudié ;
- (3) Une phase de *temporisation*, de mûrissement - vouloir trouver paralyse -;
- (4) Une phase de *spéculation*, d'excitation intellectuelle où on laisse l'esprit divaguer, se faire plaisir à émettre des idées, même les plus saugrenues ;
- (5) Une dernière phase d'*autonomie de l'objet* en laissant son « enfant » acquérir une personnalité propre.

Dans un tel parcours, plusieurs sortes d'analogies sont susceptibles de *rendre le familier insolite et l'insolite familier* : (a) l'*analogie personnelle* (identification à l'objet), (b) l'*analogie directe*, d'homologie par transcription directe d'un domaine à un autre, (c) l'*analogie symbolique* – on provoque l'inspiration, on lui lance un défi, au lieu de l'attendre -, (d) l'*analogie fantastique* – « le surréalisme, après le romantisme » -. Quelques conditions sont nécessaires pour que ces quatre sortes d'analogie surviennent : une attitude ouverte à l'insolite, une attitude ludique pour jouer avec les mots, les métaphores, une attitude réceptive envers l'extérieur et le hasard tendant vers des *solutions élégantes*, euphorisantes, voire émouvantes. De tels ingrédients doivent être partagés par les membres du groupe constitué qui se donnent du temps pour que les processus à l'œuvre aient l'occasion de mûrir et faire leur chemin. La qualité des personnes est aussi essentielle : « *avoir des idées* suppose obligatoirement l'acquisition d'une expérience, d'une culture qui seules confèrent aux idées l'originalité, la portée, la pertinence³... [cela n'a rien à voir] avec la possession d'un diplôme, une position hiérarchique ou l'appartenance à un quelconque groupe de pensée académique.⁴ » Dans de telles conditions, les séances de créativité acquièrent la solennité, qui sied à la préparation de décisions porteuses d'avenir. Les intuitions individuelles qui se sont fait leur chemin peuvent générer un bouquet de choix possibles, potentiellement dé-coïncidants, appropriables par l'organisation organisatrice.

• L'analyse globale structurelle⁵ est issue de l'*analyse des systèmes* apparue dans les années 1960 avec *General System Theory*, de Ludwig von Bertalanffy⁶. Cette analyse des systèmes accomplit une sorte de saut quantique (une dé-coïncidence ?) dans la plupart des milieux scientifiques traditionnels, en ce qu'elle comporte d'emblée des *systèmes en boucle fermée*. « Ces boucles peuvent correspondre à des réactions (feedback) ou à des phénomènes cycliques stables ou quasi-stables où l'action ne peut être distinguée de la réaction

³ P.-F. Tenière-Buchot, *Ibid.* p. 324

⁴ « *Garbage in, garbage out* » disent les informaticiens.

⁵ P.-F. Tenière-Buchot, *Ibid.* p. 157

⁶ George Braziller, New York, 1968

qu'arbitrairement (causalité circulaire). Leur caractère commun est qu'une approche globale et multidirectionnelle est nécessaire pour les appréhender : il n'y a ni début ni fin dans l'analyse des systèmes⁷. La confrontation du sujet avec son milieu est constante : c'est une méthode écologique où le système se confond avec l'ensemble des relations qui intéressent un sujet donné⁸. » Dans un tel contexte (en fait, le cas général), comment trouver « la fissure » qui nous permettra de faire évoluer l'organisation dans un/le bon sens ?

Loin de renier le quantitatif, l'analyse des systèmes inclut extensivement le qualitatif, ce qui change complètement le paysage décisionnel et permet de traiter des domaines débordant largement le domaine de l'inanimé : urbanisme, écologie ... Il ne s'agit pas ici d'être exhaustif, mais, en prenant un exemple, de faire toucher du doigt les possibilités ouvertes à l'évaluation des projets et des situations par l'analyse des systèmes. Celle-ci s'est alimentée à toutes les ressources conceptuelles disponibles en incluant la philosophie, la littérature, la psychanalyse, la psychosociologie ou la biologie

La nouveauté méthodologique de l'analyse des systèmes est son assise sur les causalités circulaires, les *récurtivités* (Edgar Morin). Dans les méthodes de prise de décision utilisées précédemment et ailleurs, fonctionnalistes, les projets sont constitués d'un côté et les critères listés d'un autre ; ce qui peut donner lieu à diverses dérives (pertinence relative des critères par rapport aux projets/situations dans un contexte donné) ou même perversions (des critères sont sélectionnés pour... privilégier des projets bien en cour). Pour éviter ce genre d'inconvénients, l'analyse des systèmes met projets et critères d'évaluation dans un même espace, prenant en compte l'entièreté de leurs interrelations. La reconnaissance et la prise en compte de ces interrelations implique une approche multidisciplinaire avec des participants maîtrisant plusieurs disciplines, en mesure de communiquer entre eux dans la circularité du phénomène concerné, en sortant d'un dialogue de sourds entre experts cloisonnés dans leur couloir/silo cognitif respectif, en quelque sorte des personnes à potentiel de dé-coïncidence.

Un exemple d'application de *l'analyse globale structurelle*⁹ peut être donné dans le domaine de la pollution des eaux. L'intérêt de celui-ci est dans son aspect transversal et impliquant l'ensemble des membres d'une communauté, quelle que soit leur statut (public, privé) et leur mode d'organisation ou d'intervention (ménages, entreprises, collectivités locales, administrations centrales). Tout le monde est à la fois pollueur et pollué, consommateur d'eau propre et producteur d'eaux usées. Tout le monde est à peu près d'accord pour payer l'eau propre, mais traîne les pieds pour assumer les conséquences de ses rejets d'eaux usées. L'analyse des systèmes a été convoquée pour traiter l'intrication des très nombreuses boucles à l'intérieur du système « Eau » dans le Bassin Seine-Normandie, d'abord pour les reconnaître, puis pour mettre en place des mécanismes permettant de faire évoluer tout le système dans le bon sens : pérenniser à court et long terme la ressource en eau, maîtriser techniquement et financièrement les coûts d'investissement et d'exploitation des installations d'alimentation en eau et de traitement des eaux. L'analyse structurelle globale, mettant en œuvre méthodes

⁷ Cela évoque l'anneau de Penrose qu'est le Yi Jing, cette aide à la décision chinoise vieille d'au moins trois millénaires, dans lequel s'enchaîne 64 situations de base en 4.096 évolutions possibles. Cf. François Jullien, *Figures de l'immanence – Pour une lecture philosophique du YI KING*, Editions Grasset & Fasquelle, Paris 1993.

⁸ P.-F. Tenière-Buchot, *Ibid.* p. 126

⁹ Développement des *Modèles globaux d'économie d'entreprise* de Wanty et Federwisch Dunod - 1969

matricielles et théorie des graphes, permet une réflexion approfondie sur les constituants et les dynamiques au sein d'un système. Elle commence par un recensement de *toutes* les variables pouvant intervenir dans le domaine, visant à l'exhaustivité tant sur les aspects qualitatifs ou quantitatifs que sur les critères permettant de les juger. Des examens précis et des débats, généralement longs, sont nécessaires pour éviter oublis et redites et dresser une liste ordonnée de données, résultats et contraintes. Dans le domaine de l'Eau, 92 variables ont pu être distinguées se répartissant en quatre types :

- Variables caractéristiques de l'offre en eau
- Variables caractéristiques de la demande en eau
- Contraintes externes (le « décor ») agissant sur l'offre et la demande
- Variables caractéristiques de la politique de l'eau poursuivie par l'Etat.

Cette première mise à plat du système est le fondement de la méthode, qui doit cependant être poursuivie par une matrice carrée des influences de toutes les variables les unes sur les autres, cartographiant les relations logiques entre elles. La matrice se remplit peu à peu, laissant vide la diagonale (une variable n'a pas d'influence sur elle-même) et un certain nombre de cases où on n'a pas repéré d'influence. Le remplissage n'est donc pas symétrique. Trois types de relations peuvent alors être identifiées :

- Les relations de causalité, ex. : plus une activité utilise d'eau, plus elle pollue ;
- Les relations conditionnelles, ex. : s'il n'y a pas d'égouts pour relier stations d'épuration et sources de pollution, celle-ci ne pourra pas diminuer ;
- Les relations décisionnelles, ex. : incitation financière à épurer par une taxe parafiscale en appui de la réglementation proprement dite.

Si nombre de relations sont banales, la mise en évidence des boucles d'influence entre variables est un des résultats les plus importants de l'approche, grâce à un graphe associé. Dans le cas du système Eau, le premier résultat, *dé-coïncidant*, est que c'est la *maîtrise de la pollution* qui est déterminante pour assurer en tout lieu et en toute saison l'eau propre en quantité et en qualité suffisante. Ce résultat était loin d'être intuitif, voire difficile à admettre, notamment par les plus gros consommateurs d'eau, à savoir certaines industries et l'agriculture, qui comptaient surtout sur la puissance de leur pompe dans les cours d'eau ou les nappes phréatiques.

L'exploration systémique de la matrice Eau dans le Bassin Seine-Normandie étant achevée, son exploitation peut être poursuivie, en particulier en affectant des objectifs à certaines variables qui sont ressorties comme les véritables-résultats du système. L'originalité de la méthode est de fixer les objectifs *après étude* et non avant, en toute connaissance des inter-relations entre les variables (autre moment de dé-coïncidence ?). Parmi celles-ci on peut repérer les *variables motrices*, qui pourront être décomposées, en vue de décisions concrètes, entre *variables de décision*, *variables d'influence décisionnelle* et *variables contraignantes*. Les influences peuvent alors être affectées de tendances (forte croissance, croissance normale, faible, nulle, décroissance plus ou moins forte). Ainsi, si l'on décide de vouloir que la pollution décroisse, compte tenu des évolutions anticipées sur les futurs besoins (domestiques, industriels, refroidissement, agriculture), on peut faire ressortir l'influence plus ou moins forte des variables décisionnelles (incitations parafiscales, aides à l'investissement, sensibilisation du public, primes au bon fonctionnement des dispositifs d'épuration, législation) et de celles des variables d'influence (nombre de stations d'épuration, Recherche-Développement, politique de prix des constructeurs, nombre de barrages-réservoirs, aménagement du territoire, nombre de réseaux d'égouts, aides de l'Etat). Un programme informatique (algorithme) permet d'introduire la quantification là où c'est possible et d'en sortir

notamment le niveau de redevance à mettre en place afin d'obtenir des résultats efficaces et durables. Bien qu'il serait impossible de relier directement la mise en place de cette analyse réalisée dans les années 1970 avec la possibilité d'envisager *dans* la Seine parisienne (et pas seulement *sur*) la possibilité des épreuves de natation en eau libre des Jeux Olympiques de 2024¹⁰ ; les décisions prises depuis lors y ont trouvé un cadre cohérent aboutissant à ce résultat unique dans les grandes capitales. On mesure ici tout l'intérêt d'une méthode telle celle de l'analyse globale structurelle, qui peut faire intervenir de manière privilégiée la variable temps. Les résultats, d'abord contre-intuitifs (dé-coïncidants ?) de cette analyse du système Eau du Bassin Seine-Normandie ont pu être présentés, discutés, et appropriés par les très nombreux acteurs collectifs, publics et privés, puis mis en œuvre avec succès, grâce au potentiel énergétique accumulé par la découverte et l'exploitation de la fissure initiale.

A titre complémentaire sur les méthodes issue de l'analyse des systèmes bouclés, sans entrer ici dans les détails, il est intéressant de mentionner les travaux très adventices de Jay Wright Forrester, qui a utilisé une combinaison de ces méthodes d'analyse pour comprendre la *dynamique systémique* de larges pans de l'activité économique et sociale. Ses trois ouvrages, *Industrial Dynamics*¹¹, *Urban Dynamics*¹² et *World Dynamics*¹³ ont été parmi les premiers à montrer les phénomènes d'amplification de variation de systèmes cycliques et à en mesurer l'amplitude insoupçonnée avant lui. Les leçons de ces travaux montrant les évolutions potentiellement destructrices ont été partiellement retenues. Mais annoncer la venue de catastrophes n'est jamais facilement reçu par les populations et les politiques. Dans ce registre, les travaux du GIEC ont immanquablement fait penser au sort de Cassandre qui, aussi séduisante fut-elle, ne put se délivrer de la malédiction d'Apollon, qui, en crachant dans la bouche de celle qui se refusait à lui en dépit du don de prophétie dont il l'avait gratifiée, fit que ses prédictions devenaient inaudibles donc négligées par son entourage. Cette amplification des variations mise ainsi en lumière par Forrester dans les systèmes cycliques n'a été retenue que par les opérateurs boursiers qui s'en donnent à cœur joie pour profiter à plein de ces phénomènes dans leur sphère : primitivement immatérielle leur pratique met à mal les fragiles équilibres économiques et sociaux du monde réel/matériel, permettant aux *traders* de surfer sur leur dynamique, au détriment principal, finalement, des populations les plus vulnérables, très très éloignées des salles de marché.

Ces exemples de l'utilisation de l'analyse des systèmes couvrent les trois phases d'une prise de décision : rassemblement structuré de données, émergence de choix possibles, évaluation des solutions envisagées, d'une manière novatrice, mais néanmoins courante. Ce qui n'est pas le cas de la méthode suivante.

¹⁰ Jusqu'au dernier moment cette possibilité est restée ouverte, mais susceptible d'être fermée. Le 5 Mai 2024 Marc GUILLAUME, préfet de la Seine, affirmait « On pourra nager dans la Seine aux JO ». Au final, la promesse des années 1970... aura été tenue, en dépit d'une période pluvieuse précédant les épreuves et charriant vers la Seine la pollution de surface.

¹¹ MIT Press - 1961

¹² MIT Press - 1969

¹³ Wright Allen Press – 1971. Cet ouvrage est à l'origine des prises de positions du Club de Rome, lointain précurseur du GIEC.

• *L'analyse morphologique*¹⁴, développée par Fritz Zwicky, couvre aussi les trois phases d'une prise de décision, mais par des chemins très différents de ceux empruntés ci-dessus. Nous quittons ici les chemins traditionnels de la méthode scientifique, observation et déduction, pour favoriser l'induction et la réflexion taxonomique, l'art de classer les choses, dans la lignée des Linné, Mendeleïev et Le Verrier. C'est-à-dire l'étude d'un phénomène dans toute sa généralité avec un souci d'exhaustivité. Comme l'ont prouvé les trois célèbres savants ci-dessus, cette approche a montré son efficacité dans les domaines de la botanique, de la chimie et de l'astronomie pour repérer, trouver, *inventer*, des nouvelles plantes, de nouveaux corps chimiques, de nouvelles planètes. « Le processus habituel est inversé : c'est le tout que l'on perçoit et non la partie que l'on comprend ¹⁵ ». Pour obtenir cette vision totalisante, l'analyse morphologique s'intéresse aux diverses formes que peuvent prendre tel ou tel phénomène. L'exercice est par nature difficile car le réel, même limité, est loin d'être répertorié entièrement. Quand la délimitation du champ d'investigation et la liste des différentes formes possibles est établie, le prévisionniste « n'aura plus qu'à » faire la combinatoire et examiner une à une les combinaisons obtenues pour y trouver son pollen, ses pépites, en faire son miel ou ses bijoux. Cette présentation sommaire ne doit pas faire illusion, car les choses se compliquent très vite. Un exemple permettra de mieux fixer les enjeux. Il s'agit du système des fusées Polaris, qui a rendu célèbre l'inventeur de la méthode.

Le système visé était un propulseur chimique intercontinental. Considéré comme une forme de propulsion, il est représenté par plusieurs niveaux :

- origine du combustible (ou du carburant) : interne au système, externe au système ;
- état physique du combustible : gazeux, liquide, solide ;
- nature chimique du combustible : hypergolique, non hypergolique ;
- nature de la poussée : interne, externe ;
- nature de la réaction : positive, négative ;
- type des accroissements de poussée : intrinsèque, nul, extrinsèque ;
- type de la conversion d'énergie : combustion interne alternatif, combustion externe alternatif, combustion interne rotatif, combustion externe rotatif ;
- mode de déplacement : translation, rotation, oscillation, repos ;
- milieu de déplacement : vide, air, eau, terre ;
- mode de fonctionnement : continu, intermittent.

Obtenir cette liste est déjà d'une portée considérable ; cela nécessite tâtonnements et itérations pour respecter l'indépendance des niveaux sans les multiplier (le système devient trop complexe) ou les restreindre (le système serait trop pauvre). La Passion exploratoire est donc tenue d'une main ferme par la Raison de la normativité scientifique qui organise le nombre de niveaux et les items de chacun d'eux. A l'issue de cette phase, reste à faire la combinatoire et étaler le panorama global de toutes les solutions possibles à découvrir peu à peu, et non plus quelques spéculations¹⁶ limitées au coup par coup. Toutefois, dans l'exemple retenu, le nombre de combinaisons atteint ... 36.864. Pour se sortir de ce qui pourrait n'être qu'une impasse, la méthode dispose d'outils, comme les *voisinages morphologiques*, les *surfaces morphologiques* ou les *diagrammes morphologiques*, permettant de repérer rapidement les solutions existantes, celles qui leur sont structurellement proches et donc sans intérêt particulier. Mais elle permet surtout de mettre en évidence des combinaisons

¹⁴ P.-F. Tenière-Buchot. *Ibid.* p. 298

¹⁵ P.-F. Tenière-Buchot. *Ibid.* p. 299

¹⁶ reflets épars dans le miroir de nos idées préconçues.

auxquelles personne n'avait pensé, voire n'aurait pensé (dé-coïncidences) , et de les travailler au corps pour en faire sortir le potentiel. C'est ainsi que le principe du système POLARIS, embarqué par un sous-marin et tirant des fusées traversant l'eau, l'air, le vide et à nouveau l'air, avait été écarté comme impossible par l'équipe de prévisionnistes du Ministère de la Défense américain. Repris par l'équipe de Zwicky, ce principe a montré sa faisabilité et sa fiabilité, au point d'avoir été copié par les armées de plusieurs autres pays, et envié par les autres. Certes, il a fallu l'esprit puissant d'un Fritz Zwicky pour obtenir ce résultat, lui qui n'en était d'ailleurs pas à son coup d'essai ; car, outre ce système d'armes, il a dans son domaine de prédilection, l'espace et l'astronomie, « inventé » les étoiles-naines, a élaboré des explications théoriques sur les galaxies compactes et la matière intergalactique, autant d'inventions, de prévisions qui ont été vérifiées ultérieurement par la pratique et la puissance de instruments d'observation et de calcul. Il est vrai que la fécondité de Zwicky pourrait faire penser que la méthode morphologique est réservée aux seuls génies comme lui ou les trois savants susnommés. C'est à coup sûr une ascèse qui requiert de la rigueur alliée à une indispensable capacité d'intuition (le génie ?) et une volonté tenace. En tout cas, elle demande du temps : « L'analyse morphologique est une affaire de mûrissement et la culture forcée donne des fruits sans saveur. ¹⁷»

Les trois méthodes - plutôt types de méthodes -, de prise de décision ci-dessus privilégient la *réflexion à plusieurs* et des concertations multiples avec les multiples acteurs d'un système en vue d'identifier des solutions possibles à un problème, surgi à un moment donné au sein d'une organisation, organisation présentant des dimensions assez larges. Si elles donnent des résultats probants, elles demandent de l'expertise et du temps (c'est-à-dire de l'argent) : limité pour l'analyse synectique, plus long pour l'analyse globale structurelle et l'analyse morphologique. Ecloses il y a quelque 70 ans, elles peuvent peut-être trouver, *ici et maintenant*, des applications donnant à des organisations des moyens de dé-coïncider *organisationnellement*.

- Traversons les océans pour nous retrouver au Pays du Soleil Levant. Ce pays bien connu pour son double visage, l'un si proche de l'Occident par sa modernité technologique, engagée avec un volontarisme farouche à compter de la *Révolution/Restauration Meiji* (1867), l'autre toujours aussi extrême-oriental, exotique, presque étranger aux autres civilisations, même si celles-ci sont doucement conquises par les attributs de sa *soft-power* : depuis les sushis et le judo jusque, pour simplifier, les mangas, les jeux vidéo et autres *karaoke*. Il n'est donc pas étonnant que ce pays ait produit un processus de décision spécifique, le *ringiseido*, fortement ancré dans sa culture. Au-delà de la simple curiosité, il est utile de s'y intéresser dans le cadre d'une tentative de trouver pour une organisation des possibilités, voire des méthodes, pour dé-coïncider.

Ringiseido signifie méthode (*seido*) par laquelle un plan/projet est respectueusement soumis (*ringi*) aux autorités décisionnaires en vue de son approbation et de sa mise en œuvre. C'est une procédure utilisée dans les organisations publiques ou privées japonaises (administrations, agences, entreprises, associations...), qui, factuellement, consiste, pour une cellule/unité/bureau, à mettre en circulation un document (*ringisho*) auprès de toutes les

¹⁷ P.-F. Tenière-Buchot, *ibid.* p. 310

autres parties de l'organisation dans le but de les mettre au courant du projet, de recueillir leur avis, leurs propositions d'ajustements et finalement leur coopération/soutien dans la phase opérationnelle, soutien qui sera acté par l'apposition d'un sceau (*hanko*) par chaque niveau de la hiérarchie directement ou indirectement impacté. Quand le *ringisho* est recouvert par tous les sceaux nécessaires, il est présenté à l'autorité supérieure/décisionnaire qui donne, ou non, son approbation finale pour mise en œuvre. Le *Ringiseido* a souvent été qualifié en Occident de *processus de décision par consensus*. Cette pratique a été considérée pendant longtemps comme l'un des quatre « *trésors sacrés* »¹⁸ du management à la japonaise, avec *l'emploi à vie*, *l'avancement à l'ancienneté* et *les syndicats d'entreprise*, au cœur du capital culturel du Japon. D'abord montrés en exemple en Occident, puis, parfois, décriés, ces quatre modes opératoires ont été considérés, au Japon et à l'extérieur, comme les ingrédients fondamentaux des performances économiques des quarante années de croissance et de vitalité économique, tant nationale qu'internationale, qui ont suivi après-guerre la reconstruction. En tant que tel, le *ringiseido* a donc été un des rouages au cœur du "miracle japonais". Il peut donc être intéressant ici de regarder de près si ce processus de décision présente un potentiel de dé-coïncidence.

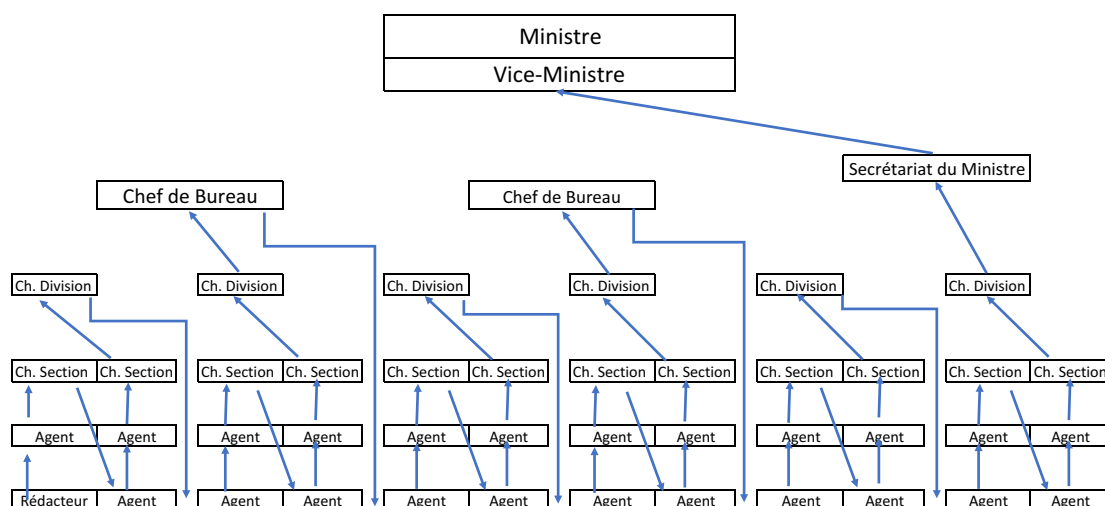
Voyons ce qu'il en est en empruntant au Pr. TSUJI un schéma qui montre le circuit du *ringisho* depuis sa rédaction/émission par une personne située au niveau n-4 d'une organisation, à distance du top management, jusqu'à son arrivée au sommet¹⁹. Il montre le circuit typique au sein d'un ministère :

- Niveau N – 4 : rédaction après concertation entre les membres/agents de l'unité émettrice, puis soumission au chef de service.
- Niveau N – 3 : approbation par le chef de service et passage aux autres services directement ou indirectement concernés par le projet, au sein de la même division.
- Niveau N – 2 : Circulation d'une division à l'autre, en repassant par les niveaux N - 4 et N - 3. Après approbation des différents chefs de division, soumission pour approbation au chef de département.
- Niveau N – 1 : Circulation d'un département à l'autre, en repassant par les niveaux N - 4, N – 3 et N - 2. Après approbation des différents chefs de département, soumission pour approbation au niveau N ministériel.
- Niveau N : Soumission au vice-ministre ; après approbation de celui-ci, soumission au ministre pour approbation finale et mise en œuvre.

¹⁸ Arthur M. Whitehill, *Japanese Management, tradition and transition*, New York, Routledge, 1991.

¹⁹ *Political Development in Modern Japan*, chapitre XII, sous la direction de Robert Ward, Princeton University Press, Princeton, NJ, USA, 1968,

Modèle de circulation d'un *Ringisho*



Cette circulation méticuleuse, attentionnée autour du sujet/projet pour l'entourer de toutes les précautions nécessaires, porte aussi le nom de *nemawashi*. À l'origine²⁰, c'est un mot issu du vocabulaire de l'horticulture, très chère aux Japonais. Il y désigne une manière de préparer des arbres adultes à la transplantation en coupant les racines en cercles de plus en plus rapprochés longtemps avant le déplacement ; son équivalent français est *cernage*. Dans le cadre d'une organisation, il désigne un processus informel permettant de préparer en douceur un projet ou un changement important (à potentiel dé-coïncident) en parlant avec toutes les personnes concernées et en essayant d'obtenir leur soutien et leur adhésion. Cette pratique est déployée dans le cadre d'un *ringiseido*.

Notons que, dans ce processus, le *ringisho* est formaté – classiquement - sur l'exposé du problème à résoudre, assorti d'une *unique* recommandation d'action/décision, sans présentation d'alternatives au sein desquelles la hiérarchie aurait à choisir. Le projet/*ringisho* est examiné et discuté séparément par les différents échelons du circuit. Il *ne fait pas l'objet d'une réunion* rassemblant l'ensemble des entités concernées au sein de l'organisation (entreprise, ministère, agence...). Au cours de son élaboration le projet initial fait toutefois l'objet de discussions formelles ou informelles visant à atteindre un *consensus* sur le problème/projet. C'est l'entité émettrice qui est à la manœuvre pour la circulation de son projet. Au cours de ce processus, chaque division/département concerné examine l'opportunité, les objectifs et les modalités de mise en œuvre, propose si nécessaires des amendements, jusqu'à ce que son chef accepte d'apposer son sceau, qui vaut approbation pour la partie le concernant directement *et* pour l'opportunité/principe du projet. Munie de tous les sceaux nécessaires, la solution peut être présentée pour approbation au décideur

²⁰ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Nemawashi>

final, président de société/ministre. C'est alors seulement, à l'issue de ce parcours complet, que le projet, avec le sceau du président ou du ministre, pourra devenir effectif. Dès que le *ringisho* reçoit le sceau du décideur ultime, il retourne à l'unité émettrice qui est alors en charge de son exécution. Celle-ci pourra alors être rapide et effective, car toutes les entités managériales de l'organisation (des premiers niveaux hiérarchiques jusqu'au sommet) auront été informés et auront eu la possibilité et l'obligation de se prononcer sur la validité et les modalités du projet : le processus mené à son terme aboutit ainsi à un consensus impliquant « *every nook and cranny* » de l'organisation, tous ses coins et recoins : l'organisation va pouvoir dé-coïncider en ordre et en douceur, en amorçant une transformation silencieuse.

Résumé ainsi, ce processus paraît ressembler à ce qui se passe dans de nombreuses administrations publiques ou privées occidentales, hormis - détail crucial - l'absence de réunions générales d'information et de concertation entre services/divisions concernés, creusant un (grand) écart avec la *réunionite*. C'est pourquoi il est intéressant de préciser, avec quelques détails, le contexte qui préside à sa mise en œuvre et qui en fait, pour l'instant, une spécificité japonaise, considérée d'ailleurs comme telle, tant par les Japonais que par les non-Japonais. Pourquoi et comment un tel système est-il né, s'est développé et a pu évoluer en restant toujours aussi spécifique et... efficace, suscitant chez les non-Japonais, au-delà de l'intérêt intellectuel, perplexité – toujours -, ou envie – parfois -. En effet ce processus de décision issu de l'époque Edo (1603-1867)²¹ a été utilisé de manière continue à travers le tournant historique de l'ère Meiji²². Sa mise en œuvre, sa mise en avant continue par les autorités gouvernementales et les organisations patronales ont fait l'objet d'un volontarisme s'appuyant sur une idéologie, construite - comme toute idéologie - sur un humus psycho-social nourri de puissantes racines culturelles, qui s'articulent autour de trois réalités :

- La forte verticalité des relations de l'organisation privilégie les regroupements selon des "silos" hiérarchiques parallèles, avec un minimum voire une absence de services fonctionnels, "horizontaux".
- Cette tendance à la verticalité par service, génère un entre-soi, pouvant aller jusqu'à un certain cloisonnement, qui permet et entraîne la conscience d'appartenir à un groupe au sein duquel règne une forte entente²³ ; c'est d'ailleurs le rôle central des responsables aux différents niveaux²⁴ de s'assurer que le travail d'élaboration et de concertation débouche, par une profonde compréhension mutuelle, sur une véritable unité/unicité de pensée et d'action : une *oneness*, construite de niveau en niveau, amoindrissant largement le formalisme des relations hiérarchiques au profit d'une implication personnelle et collective de tous les membres tournés vers un but commun. Implication facilitée par l'appropriation individuelle du consensus obtenu à force de concertation et de compromis, positivement vécus et résolus.

²¹ Epoque de forte structuration sociétale, sous la houlette des samouraïs qui, interdits de se battre en eux, ont reporté leur énergie dans la formalisation de la vie sociale.

²² L'université le repère initialement en 1871 dans une entreprise et en 1876 dans une administration publique

²³ Cf Chie NAKANE, *Japanese Society*, (titre original : *Personal Relations in a Vertical Society – A Theory of Homogeneous Society*), University of California Press, Berkeley & Los Angeles, 1970)

²⁴ En bas *kakarichô*, au milieu *kachô*, dans les hauts *buchô*, au sommet *sachô*.

- Cette *oneness*, ce consensus est en fait le résultat d'une manière de vivre au sein d'un groupe volontiers fermé sur lui-même où, sous la direction/protection d'un leader, chacun se sent moins un individu au milieu d'autres individus qu'une partie d'un seul organisme composé de X éléments fortement interdépendants, voire indifférenciés. Une façon d'être qui pousse/permets aux différents éléments de se laisser aller au sein du groupe émotionnellement (notion d'*amae*²⁵), et apporter toute son énergie sans retenue.

Cette double structuration, verticale *ET* émotionnelle, inclusive, traditionnelle a été reprise et systématisée dans les organisations dès l'ère Meiji par les élites d'alors, ouvertement paternalistes, promouvant au sein de chaque organisation/entreprise un "esprit d'entreprise-famille", de *corporate family*. Elle entretient une forte dynamique au sein des liens hiérarchiques, avec de la protection payée par de la dépendance, de l'affection payée par de la loyauté. Cela n'efface pas tous les motifs de friction interne, voire la formation de clans, de cliques opposées entre elles dès que l'organisation prend certaines dimensions ; mais vis-à-vis de l'extérieur, l'entente, la *oneness*, est puissante et sans faille, ce qui donne à l'organisation efficacité et capacité de réalisation dé-coïdante d'une part ou de résistance/résilience d'autre part.

Pour l'Occident individualiste, la question se pose : comment ce système qui privilégie ouvertement le groupe sur l'individu, peut-il conserver sur la durée le soutien des individus le composant ? En fait, le système s'est construit en parvenant à verrouiller le versant émotionnel du double verticalité/*oneness*, - l'implication personnelle des individus, voire même de leur famille immédiate -, par un faisceau de liens devenus emblématiques, consubstantiels de l'organisation de la société et des relations de travail japonaises, les trois autres fameux *trésors sacrés* : l'emploi à vie, l'avancement à l'ancienneté et le syndicat-maison. C'est dans ce maillage organisationnel, progressif dans le temps et varié dans les modalités, que s'est épanoui le système du *ringiseido*. On peut dire qu'il en a été l'une des manifestations silencieuses, l'un de ses puissants ressorts. Certes, il n'a pas été uniforme ni statique, mais il a fortement marqué la société japonaise et lui a permis de conserver souplesse et persistance.

Dans le cadre qui est le nôtre ici, celui d'un repérage de la plasticité de la prise de décision dans les organisations humaines, on peut faire deux remarques complémentaires :

- Depuis que le *ringiseido* a été repéré, notamment par les nombreuses missions envoyées au Japon par les autorités américaines dès la fin de la seconde guerre mondiale, il a fait l'objet d'une reconnaissance pour son *efficacité dans le contexte japonais*.
- Même après la défaite de 1945 et l'Occupation par les forces américaines, qui ont envoyé aux USA de nombreuses missions japonaises d'observation et de conseil sur le management à l'américaine, le *ringiseido* s'est maintenu en sachant s'adapter aux évolutions conjoncturelles et structurelles qui n'ont cessé de remodeler le monde et le Japon depuis 80 ans.

²⁵ Cf Takeo DOÏ, *Amae, The anatomy of dependence*, Kodansha/John Bester, Tokyo, 1973. Cette attitude n'a rien à voir avec le laisser-aller, volontiers affiché dans les organisations où il est bon d'afficher qu'on est *cool*.

En sorte que le Japon a creusé un écart organisationnel, une dé-coïncidence, qui a pris à contrepied les entreprises et personnels étrangers travaillant avec des organisations japonaises, au Japon même ou dans le reste du monde²⁶. Cet écart organisationnel s'est nourri des quatre trésors sacrés, avec, toutefois, des fortunes diverses : favorables, voire exemplaires, comme dans l'industrie automobile, où le *Toyota Production System* allié au *kaizen* a fait merveille²⁷ ; moins performantes dans l'industrie électronique des écrans plats, qui a vu ses plus beaux fleurons connaître des pertes de marché importantes au profit des entreprises coréennes, taïwanaises puis chinoises.

Il s'avère que dans les "industries d'intégration"/*monozukuri*²⁸, typiquement l'industrie automobile, nécessitant une grande cohérence dans la conception des produits complexes et dans l'organisation de la production, s'appuyer sur les quatre *trésors sacrés* aura permis de garder de la compétitivité et du leadership²⁹. Par contraste, les entreprises généralistes d'équipements électriques et électroniques, qui se sont diversifiées tout en suivant la tendance à la modularité, se sont montrées incapables de faire le même écart conceptuel et organisationnel - dé-coïncidant par rapport à leurs activités traditionnelles - que les nouveaux venus très spécialisés des pays du sud-est asiatique³⁰.

On a pu croire aussi que le *modèle japonais* de la fin du XX^{ème} siècle avait été remis en cause à la fin des années 1990 avec l'éclatement d'une énorme bulle spéculative (symbole de coïncidence, s'il en est), suivi du terrible tsunami+accident nucléaire de 2011. La crise Covid, obligeant le Japon à se refermer sur lui-même et le privant de la formidable opération de communication qu'auraient dû être les Jeux Olympiques de 2020 (repoussés en 2021), a contribué à ternir le lustre du Japon, par ailleurs notablement obscurci par la montée en puissance de la Chine, sa grande voisine qui lui a pris définitivement la vedette et l'a mis en quelque sorte dans son cône d'ombre. Mais la résilience effective des Japonais et de leur système culturel, économique et social a sans doute à voir avec les quatre *trésors sacrés* évoqués ci-dessus. Trois d'entre eux, l'emploi à vie, l'avancement à la séniorité et le syndicat-maison ont sans doute connu des fortunes diverses avec les très fortes perturbations du début du XXI^{ème} siècle ; le *ringiseido*, quant à lui, a continué de tenir, à bas bruit, toute sa place.

Ce petit séjour au Pays du Soleil Levant nous permet de toucher du doigt combien les processus de décision ne sont pas des pratiques neutres : ils sont issus d'une culture, en sont l'expression et, récursivement, la confortent, l'animent, font avancer sa dynamique propre. Si

²⁶ Cet écart a fait bien sûr le bonheur des chercheurs et consultants spécialistes du management.

²⁷ Décliné dans le cadre de sa participation à la brillante défense de l'*America's Cup* par le consortium néo-zélandais ayant conçu et mener à la victoire leur AC75, un de ces bateaux volants de plusieurs tonnes capables d'aller trois fois plus vite que le vent qui les propulse, des concentrés de hautes technologies (matériaux, hydrodynamisme, aérodynamisme, électronique, etc.) et de qualités managériales et sportives ; un bel exemple de dé-coïncidence en mouvement !

²⁸ Fabrication d'objets/choses.

²⁹ *Japanese Management in Evolution* dirigé par Tsutomu NAKANO, Routledge, New York, 2019, p. 107.

³⁰ *Ibid.* p. 87

on a vu que le *ringiseido*, s'avère, au vu de l'expérience, capable de faire régulièrement dé-coïncider des organisations japonaises, cette méthode de prise de décision a-t-elle la possibilité d'inspirer des organisations non japonaises en quête de dé-coïncidence ?

- L'arbre-à-palabre, figure emblématique de la culture africaine, mérite sa place dans notre quête d'exemples de dé-coïncidence collective, tant du fait de son effectivité sur le terrain que de son ancienneté. Partagée par tous les peuples africains au sud du Sahara, la palabre est pratiquée avec des variantes dans le temps et dans l'espace, mais présente des constantes dont le faisceau se retrouve dans tous les pays, où il reste toujours d'actualité d'une manière ou d'une autre.

Présent tant en Afrique (Mali, Sénégal, Gabon...) ³¹ que dans les Caraïbes (Haïti), l'arbre-à-palabre y est considéré, à juste titre, comme une manifestation sociale centrale, un *habitus* (Bourdieu). Il organise du consensus et de la transparence dans les échanges, sans échapper pour autant à la controverse ou la contradiction. Symbole de l'oralité et de la sagesse, sa représentation « physique » est souvent celle d'un baobab (parfois un fromager), un arbre majestueux et vénéré notamment pour sa longévité et donc son « *témoignage des générations successives d'hommes et de femmes* ». Il s'enracine ainsi depuis des siècles dans la tradition et la culture africaines. Institution précoloniale, même si son nom vient de l'espagnol (*palabra*/parole), son champ est multiple - ce pourquoi on parle aussi de "palabres" -, autour de trois grandes visées ³² : (1) une visée *informatrice/formatrice*, ex. l'interdit au sein d'une communauté ; (2) une visée *contractuelle* par échange de points de vue sur un contrat de vente, de mariage, etc. ; (3) une visée *juridictionnelle* pour trancher un litige, ou résoudre un conflit, autrement dit prendre une décision importante. Le fait que la palabre se déroule souvent/symboliquement sous un arbre, l'*arbre-à-palabre*, donne d'emblée son caractère public et indique qu'elle intéresse toute la communauté autour de l'arbre, tous les membres de toutes les familles appartenant au village, dont l'arbre-à-palabre est le centre et le symbole social/énergétique. Comme c'est un grand arbre, il est vieux et a connu/accueilli de nombreuses et fructueuses palabres.

L'arbre-à-palabre est connu de tous, ce qui s'y déroule au vu de tous est connu de tous. C'est un lieu où tout le monde entend tout, tout le monde écoute tout, tout le monde peut intervenir et présenter/défendre son avis sur le sujet traité, y compris s'il n'est pas directement impliqué dans le litige en cause. Pour respecter ce droit d'entendre, d'écouter, d'intervenir, il convient de ne pas se donner de limite de temps. Quelques heures ou plusieurs semaines : la palabre dure le temps qu'il faut pour obtenir un consensus viable, c'est-à-dire compris, assimilé et accepté par tous les membres de la communauté. Cette élasticité temporelle semble être une de ses qualités principales.

La palabre juridictionnelle, qui va nous occuper principalement ci-dessous, n'a pas pour unique but de prononcer une sentence, tel un tribunal s'appuyant sur une "vérité" sortie des débats, mais de ramener l'harmonie au sein de la communauté, harmonie rompue par un

³¹ Jean-Michel BOURELLE, *L'arbre à palabre : un outil privilégiant l'échange et la co-construction en éducation thérapeutique du patient*. Santé Education Vol 29 – 2019 p. 18

³² André YINDA & Noëlle DELBRASSINE, *La Palabre africaine*, in Diotime n° 84 - 04/2020

perturbateur : approche dé-coïncidente vis-à-vis de l'organisation judiciaire occidentale³³. Le perturbateur peut être amené à apporter des compensations, des "dommages & intérêts", mais il doit d'abord demander ET obtenir le pardon de la partie lésée/offensée. Il s'agit donc moins de châtier un coupable que de rétablir le sens de la vie en communauté : on est loin de l'ordalie. Dans cette perspective, mieux vaut ne pas humilier le fautif, lui faire perdre la face, ce qui reviendrait à l'exclure lui et sa famille, obérant le retour à la vie paisible dans la communauté. Au contraire il s'agit de réinsérer le fautif dans une relation "normale" avec l'offensé et avec la communauté. D'ailleurs on n'hésitera pas, le cas échéant, à rejeter la faute, l'offense, sur un mauvais génie qui aura perturbé l'harmonie du groupe. Tous les moyens de calmer le jeu sont sollicités, de manière plus ou moins explicite. Dans cette perspective, la recherche du retour à l'harmonie inclut l'environnement, les animaux, la nature alentour : le microcosme de la négociation s'ouvre au macrocosme universel. Tout au long de la palabre on s'efforce de ne pas employer des « mots-qui-fâchent », en usant de langage mesuré, de métaphores, en s'appuyant au besoin d'exemples tirés des contes, des légendes. Dans les cas les plus délicats, où il vaut mieux que des secrets restent ... secrets, les initiés/experts peuvent aller jusqu'à employer un langage codé.

En fait, il n'est pas possible de ne pas se réconcilier. Sinon les dieux ne seront pas contents et ne manqueront pas de le faire savoir en envoyant désagréments ou catastrophes. Gare aussi au parjure qui ne respecte pas la parole qu'il a donnée de réparer et de vivre correctement désormais au sein de la communauté : le caractère public de la palabre et de la décision fait que le parjure ne ferait pas seulement une offense à la seule victime, mais aussi au groupe, montrant un mépris de la communauté.

Pour que l'arbre à palabre fonctionne il y faut quelques conditions pratiques :

- (1) il convient que la taille de la communauté qui s'y rassemble soit compatible avec une palabre publique où tous les membres concernés sont présents. Cela veut dire que le champ d'application de la palabre est le village ; voire la tribu, s'il s'agit d'un conflit entre villages ; si, encore, les conditions sont favorables, il peut s'étendre à des conflits entre tribus d'une même ethnie³⁴. Cependant la palabre ne s'applique pas à l'*espace public* de Jürgen Habermas. La palabre ne s'accommode pas du très grand nombre, encore moins de l'anonymat, tel que ces deux notions se conjuguent sur Internet.
- (2) il convient aussi que la parole de chacun puisse y être audible, entendue et comprise. Ce qui sous-entend une facilité minimale dans la prise de parole et dans la qualité de l'argumentation : il y a toujours un risque à prendre la parole si on n'est pas en mesure de s'exprimer avec l'aisance suffisante pour communiquer ce que l'on a sur le cœur à l'assemblée réunie. Pourtant « ce n'est pas parce qu'on ne s'exprime pas qu'on n'a rien à dire ». D'où l'utilité de médiateurs pour présenter les causes de chacune des parties concernées. Toutefois on aura en revanche tendance à se méfier des beaux-parleurs, des trop bons avocats.
- (3) Corrélativement, il faut organiser la transparence des échanges pour éviter/éradiquer les "messes basses", les *a parte*, voire les manœuvres visant à faire capoter la palabre (perturbateurs extérieurs, sorcelleries...). Pour que les paroles prononcées soient respectées, elles doivent être respectables.

³³ Jusqu'à l'apparition comparativement récente des procédures de médiation/conciliation.

³⁴ Cf. *infra* les possibilités du langage tambouriné ou sifflé.

- (4) Enfin, *last but not least*, une fois que toutes les paroles se seront prononcées, que chacun aura directement ou indirectement donné son avis, - la prise de parole est "démocratique", ouverte à tous -, la décision, qui vient après consultation des anciens/notables, est celle du chef. Le prononcé montre sa sagesse, par l'évidence de ses attendus et de sa sentence, comme elle atteste de sa sérénité et de sa confiance que cette décision ramènera la paix dans le village. La pérennité du chef à ce poste dépendra de la qualité des décisions qu'il prononcera au fil du temps. Si ce n'est pas le cas, une élection changera le chef ou, dans les cas des royautés, on fera monter son successeur sur le trône.

Le but ici n'est donc pas de vaincre un adversaire, de le surclasser, et surtout pas de le déclasser, mais d'obtenir un consensus sur le problème/délict survenu et sur les moyens les plus sûrs et les plus rapides de rétablir la confiance réciproque entre les parties en cause, avec la participation et le soutien de toute la communauté. Car chacun sait aussi que si, aujourd'hui, c'est autrui qui est fautif, autrui qui est offensé, demain les rôles peuvent se redistribuer et chacun sera content alors que le retour à la normale soit aussi rapide et effectif que possible. Il s'agit en fait d'enclencher un grand processus de régulation engendrant une réorganisation de la pensée individuelle et collective, pour le bénéfice de chacun, par recours à la dé-coïncidence d'une réconciliation, succédant à l'agressivité coïncidante du tous-contre-un, contre le perturbateur (René Girard).

On retrouve cet esprit de réconciliation, constitutif de la palabre des petites communautés traditionnelles, dans les deux grandes opérations macroscopiques de réconciliation qui se sont déroulés sous les yeux – étonnés, surpris *et* admiratifs – du monde entier : (1) la grande opération d'apaisement dirigée en Afrique du Sud à la fin de l'apartheid par Nelson MANDELLA et Desmond TUTU pour rétablir la paix au nom de l'*ubuntu* - l'*humanité* - ; (2) la recherche déterminée et longanime, d'apaisement qui a suivi au Rwanda le génocide avec la mise en place des très nombreuses juridictions *gacaca* - « Justice sur le gazon » - sur une longue période (de 1994 à 2012). Pourtant la tâche était immense, voire a priori insurmontable : en effet comme le dit José KAGABO pour le Rwanda « Comment gérer cette mémoire génocidaire avec, premièrement, ces horreurs et, deuxièmement, si ces horreurs-là n'étaient pas dites ? »³⁵. Ces milliers de juridictions établies au niveau local ont été indispensables, car le TPIR (Tribunal Pénal International pour le Rwanda) n'a traité que le cas des principaux responsables : il fallait que les milliers de Rwandais qui avaient participé au génocide soient entendus et jugés, afin que la vie puisse reprendre son cours normal après cet épisode de massacre des populations et du lien social. Les moyens dé-coïncidants utilisés, *ubuntu* et *gacaca*, n'ont pas formé rupture avec les traditions ; ils ont toutefois constitué un *écart* suffisamment significatif pour être productif d'une « vérité », mais pas trop écartelant pour provoquer une rupture sociale définitive, en sauvegardant/reconstituant sur des bases forcément nouvelles le lien *entre* les deux communautés, blanche/noire en Afrique du sud, *utsi/tutsi* au Rwanda.

Alors que la justice occidentale établit de facto une triple distance : (1) judiciaire proprement dite par l'instauration d'un droit positif – romano-germanique ou *common law* – qui s'impose

³⁵ Cité par Hélène DUMAS in *Histoire, justice et réconciliation : les juridictions gacaca au Rwanda*, Mouvements n° 53 – 2008.

verticalement à tous d'en haut, (2) psychologique par les statuts hiérarchisés des différentes parties prenantes – victime, plaignant, accusé, juge, procureur, avocat de la défense, avocat de l'accusation – qui ne sont pas sur le même plan³⁶, (3) financière au final par les moyens à mobiliser pour l'exercice de cette justice complexe, l'arbre-à-palabre vise au contraire à réduire, voire annihiler, ces trois distances. D'autant que la sentence rendue à l'issue d'une palabre sous l'arbre est définitive et immédiatement exécutoire, non susceptible d'appel³⁷.

Sous l'arbre-à-palabre, « la vérité ne vient pas de l'autorité³⁸, mais elle résulte du processus de la palabre qui met en scène le pouvoir et qui donne du sens au langage. Sans arrogance et sans mépris, l'un va à la rencontre de l'autre pour établir la vérité afin de consolider les liens sociaux et l'unité. [...] Le but de la palabre est de parvenir à une solution concertée sans pénaliser l'une ou l'autre partie, tout en préservant les relations sociales ».

« Pendant la concertation³⁹, la distribution de la parole joue deux rôles : elle sert à recueillir les avis des uns et des autres, mais dans le cas de conflit, elle ordonne l'agressivité des débats pour exorciser la violence afin de l'empêcher de se manifester. Les intervenants s'expriment à tour de rôle. Lorsqu'un interlocuteur intervient, les autres reçoivent la parole et se taisent. C'est la règle. Grâce à l'alternance, chacun a le temps d'affûter sa prise de parole. La monopolisation de la parole est interdite. Il y a ceux qui distribuent la parole d'un côté et ceux qui la reçoivent de l'autre. C'est donc le distributeur de la parole qui ponctue le débat, du début à la fin. Après l'exposé des faits, les parties s'empoignent dans une langue savoureuse, comprise quelquefois des seuls initiés. Les proverbes, les devinettes sont au rendez-vous. L'histoire s'invite au débat, ainsi que l'humour, la dérision, la satire, etc. "La palabre se joue aussi avec des mots et se joue des mots"(J.G. BIDIMA⁴⁰). Le jury laisse faire et écoute sans broncher, sauf si une partie va au-delà de ce qui est [...] acceptable (par exemple : l'injure publique, la bagarre). La connaissance, l'intelligence, la compétence sont mises au service de la cause, car il faut mettre la vérité à nu afin de mieux comprendre le cas en litige et de ne rien négliger lors de la prise de décision. Les stratégies langagières apparaissent et s'affrontent au grand jour. Mais, tout en s'opposant, les porte-parole représentant les parties en conflit négocient en douceur pour parvenir à une coordination qui conduira à l'entente, c'est-à-dire au consensus. Malgré la stratégie, la transparence reste de rigueur. [...] La concertation s'établit par la passation de la parole à tour de rôle à l'assistance et aux anciens pendant les débats houleux et interactifs. Chaque locuteur s'appuie sur la sagesse, car celle-ci renseigne sur le respect des lois, la résolution des conflits et la morale populaire. En incluant les proverbes et les contes, la langue joue un rôle régulateur, médiateur et curateur. En fin de compte, la trame de la réunion se termine par une leçon de morale, parfois par le chant et par

³⁶ L'agencement des salles de tribunal occidentales inscrit ces distances statutaires dans l'espace.

³⁷ Du moins l'était-elle avant la colonisation, qui petit à petit a implanté ses juridictions, auxquelles un plaignant ou un accusé a pu progressivement faire appel, si la palabre ne lui avait pas donné satisfaction.

³⁸ Fweley DIANGITUKWA, *La lointaine origine de la gouvernance en Afrique : l'arbre à palabres* in Revue Gouvernance, Volume 11 n°1 - 2014

³⁹ *Ibid.* p. 6

⁴⁰ *La Palabre, une juridiction de la parole*, Editions Michalon, Paris 1997

la danse, pour pacifier les esprits et réconcilier les ennemis. [...] Le dialogue⁴¹ se passe dans la paix la plus totale, sans arrogance ni sentiment de domination. Tout le monde jouit d'un même respect et d'une même considération. L'écoute active est valorisée, car c'est elle qui facilite le dialogue et qui assure le consensus. [...] La culture de l'écoute et la recherche de la paix intérieure facilitent le lien social.

Pendant la palabre, le chef est un individu parmi d'autres. Il écoute beaucoup, parle peu, et n'intervient pas. C'est à la fin de la séance que l'on voit apparaître le chef qui a suivi le débat comme tout le monde. La parole lui est accordée pour faire la synthèse et dire ce qui ressort du débat. Il conclut pour rappeler les points essentiels de la discussion et la décision qui a été prise de commun accord. [...] "La palabre se sert du vrai pour aboutir à la paix".

[..] L'annonce de la décision est généralement suivie du pardon⁴² qui est demandé par les deux camps. Le premier pardon demandé par le fautif est exigé et il sert de réparation, tandis que le second est prononcé par "la partie réconciliatrice ayant mené les démarches de pré-palabre qui demande pardon afin de ne pas trop blesser ceux qui sont déshonorés par la perte du procès." Jean-Godefroy BIDIMA précise : "le pardon n'est pas ici une activité destinée à abaisser l'homme, mais à le réinsérer dans la relation avec l'autre". Parfois, pour préserver la paix sociale, on prétend que personne n'est fautif et on responsabilise un *mauvais génie* qui a poussé au mauvais comportement alors que "tout le monde sait que c'est une manière de dire pour ne pas blesser la partie accusée".

Avec le droit codifié d'origine occidentale, la justice vient maintenant d'en haut (*top down*) alors que dans la palabre la justice est une rencontre entre le *bottom up* et le *top down*. Il s'agit d'une recherche du milieu juste. « A l'origine⁴³, la palabre [...] refusait de confier la responsabilité de la décision et de la gestion des affaires publiques aux seules autorités politiques. Cette première forme de gouvernance avait opté pour une vision pratique : la recherche permanente du consensus, un peu comme dans les modèles néerlandais et helvétique. Nous pouvons donc, en ce sens, associer l'*agora* des Grecs, le *Landsgemeinde* de Appenzellois en Suisse et la gouvernance moderne comme des émanations, sinon des variantes, de la palabre. (...) La gouvernance moderne est [donc] loin d'être une innovation, mais bien au contraire un recours aux vieilles habitudes du passé, et donc aux "vertus" de la gouvernance sous l'arbre-à-palabre.

« L'approche de la négociation dans les sociétés traditionnelles⁴⁴ revêt une caractéristique tout à fait remarquable en ce sens qu'elle est de nature holiste (Chen, 1999 ; Fang, 1999 ; Nisbett, 2001). À l'opposé de la réflexion analytique, elle est globalisante, vise à saisir et traiter simultanément les éléments d'une situation comme un tout. On retrouve, par exemple, cette caractéristique essentielle dans la notion d'*ubuntu* chez les Xhosas d'Afrique du Sud. L'*ubuntu*, [...] se fonde sur l'union des contraires et le développement d'une logique unificatrice (Prinsloo, 1998 ; Masina, 2000). Elle présente de nombreuses similarités avec la vision taoïste

⁴¹ Fweley DIANGITUKWA *Ibid.* p. 7

⁴² *Ibid.* p. 8

⁴³ *Ibid.* p. 11

⁴⁴ Guy Olivier FAURE *Le traitement négocié du conflit dans les sociétés traditionnelles – Négociations n° 15 – 2011 p. 75.* Cet article présente et résume tout un ensemble de travaux cités au fil du texte, couvrant les sociétés traditionnelles en Afrique, en Chine et ailleurs en Asie

du monde ancrée dans la culture chinoise traditionnelle. L'unité est obtenue par la complémentarité de deux principes qui ne s'excluent pas mutuellement comme c'est le cas dans les cultures occidentales. Le bien ne s'oppose pas au mal ; la vérité au mensonge ; la beauté à la laideur. Ils se combinent ensemble et leur articulation crée une unité. [...] La négociation peut être ainsi conçue comme un espace dans lequel une formule d'accord sera conçue, et les réglages fins sur les détails ne seront effectués que dans une seconde phase (Zartman et Berman, 1982). »

« Si l'on considère les discours⁴⁵, les arguments avancés tout au long du processus, le raisonnement est basé sur des images et des métaphores. À l'opposé de ce qui est souvent admis, les métaphores sont loin d'être une façon primitive et simpliste de présenter des arguments mais une manière efficace de saisir la complexité. Une métaphore n'est que l'expression imagée d'un paradigme et donne à celui-ci un surcroît de pouvoir en termes de communication et de démonstration. Sous forme de narration, de conte, de dicton, elle est une manière concrète de transmettre une logique particulière, de structurer le problème d'une façon telle qu'elle conduise à une solution et, ce faisant, de faire preuve d'une réelle efficacité. » Cela permet d'éviter au maximum les *paroles-qui-fâchent*. L'utilisation des mythes, contes... dépersonnalise les débats, relativise la singularité du conflit/différent et ancre la palabre en cours dans la continuité communautaire.

« Les mythes auxquels se réfèrent les acteurs de la négociation structurent celle-ci en lui donnant du sens. Le mythe tire sa force et sa pérennité du fait de ne pas avoir d'auteur mais seulement des récitants. Ceci lui donne une puissance particulière lorsqu'il est repris par le négociateur en tant que récitant. Le choix du mythe oriente vers une solution plutôt qu'une autre, selon sa logique interne. Enfin, la mémoire, en particulier la mémoire historique telle qu'elle est véhiculée dans les traditions, influence sur l'attitude des acteurs. Dans le cas d'un conflit, il n'est pas inhabituel de voir des griefs renvoyant à des événements remontant à plus de cent ans encore exprimés (Faure, 1989). Ceci se retrouve notamment dans la culture chinoise, iranienne, béloutche et somali. Le présent n'est défini que comme un moment fugace dans un flux temporel qui trouve son sens indépendamment des événements présents. »

« Préserver la face de chacun⁴⁶ constitue une autre obligation relationnelle majeure. Chaque individu et plus encore chaque groupe, clan, ethnie auquel il appartient doit voir sa réputation préservée, son image externe sauvegardée. A travers cette préoccupation, il s'agit de prendre en compte l'avenir des relations (Sournia, 2003). C'est le jugement social qui devient le facteur prépondérant. L'harmonie doit être maintenue, fusse au prix de la vérité ou du respect de la lettre de l'accord. C'est ce qui conduit par exemple en Chine à des renégociations de contrats à peine signés. [...] L'évitement du risque, notamment celui d'une escalade du conflit, est une valeur largement partagée dans les sociétés traditionnelles (Odenyo, 2003). A l'opposé des sociétés occidentales qui favorisent la prise de risque⁴⁷, il s'agit ici de ne pas exploser l'ordre existant ou l'un de ses composants. Ainsi les conduites innovantes aux résultats incertains sont-elles plutôt tenues en suspicion. Une manière classique de réduire un certain nombre de risques dans la résolution de conflits consiste à intégrer dans la structure des acteurs à fort

⁴⁵ *Ibid.* p. 76

⁴⁶ *Ibid.* p. 79

⁴⁷ ou la prise de tête, voire la prise de gueule

pouvoir et redoutés tels que dieux et ancêtres. Tout signe de mauvaise volonté pourrait susciter leur colère ainsi que des actions punitives. Il en va de même pour un engagement non respecté. »

« La ritualisation des procédures de résolution de conflit permet un contrôle étroit du processus, en canalise l'orientation et laisse place à des actions socialement acceptables⁴⁸. L'introduction du rituel renforce la signification de l'acte à l'instar de la distribution de noix de cola ou de vin de palme au tout début de la procédure de conciliation (Gulliver, 1979). Rites religieux et prières renforcent le statut de la cérémonie.

[...]

L'émission de signaux [discrets ou indirects, de biais] constitue un autre attribut spécifique aux sociétés traditionnelles. Quelle que soit son intention initiale (préservation de la face, exploration aux limites, tactique prudente ou détournée), le signal indirect se caractérise par son ambiguïté et la difficulté à en saisir la véritable rationalité. Une telle pratique est particulièrement répandue dans les cultures à fort contexte, c'est-à-dire les cultures où l'on suggère plutôt qu'on ne dit, où l'on s'exprime par métaphores, où c'est en dernier ressort le contexte de la situation qui permet d'interpréter le message (Hall, 1976). Dans les cultures orientales ou africaines, on ne fait pas d'objection directe, on ne dit pas « non », même si on le pense. Une communication efficace requiert un travail considérable d'observation et de décodage des signaux faibles car ils ont l'importance que Freud leur accordait en parlant du « détail significatif » (Faure, 1999). Même dans la société chinoise traditionnelle, le médiateur s'efforce de faire ainsi et de ne pas émettre de suggestions trop explicites.

Le recours à un métalangage, une métaphore ou à une façon particulière d'exposer les faits appartiennent au registre indirect. » [...] L'organisation générale du processus de négociation présente des spécificités notamment en recourant à des approches par cercles concentriques visant progressivement à cerner l'objet réel de la discussion en évitant d'éveiller inutilement les susceptibilités (Chen, 1999). Il ne s'agit pas tant de désigner un coupable que de proposer une solution acceptable par tous. L'utilisation des signaux faibles ou ambigus conduit à des résultats fonctionnels en limitant le niveau verbal du conflit⁴⁹. On ne s'oppose pas frontalement, on n'utilise pas la menace, on reformule en positif, on envoie des signes discrets de mécontentement ou de bonne volonté, on évite tout jugement radical ou définitif. [...] Finalement, ces sociétés font de la résolution de conflit un processus intégrant plusieurs niveaux (concret, symbolique, surnaturel) orchestrant ainsi de façon fonctionnelle un traitement placé sous le signe de la complexité. »

« Ce qui est en cause derrière les griefs émis⁵⁰ n'est pas l'équité en termes de punition à administrer, car ce serait une manière de nuire une seconde fois à l'harmonie du groupe, mais la réintégration des membres déviants.

[..] Dans les sociétés industrielles, voire post-industrielles, l'identité dépend largement des réalisations accomplies : on est ce que l'on fait. En Afrique et en Asie, l'identité est conférée par la famille, le village ou la tribu dont la personne fait partie. La différence essentielle réside dans le concept du "moi". Dans les sociétés traditionnelles, le plus souvent fondées sur des

⁴⁸ On retrouve ici les analyses de René Girard

⁴⁹ Thème de François Jullien, *Le détour et l'accès – Stratégies du sens en Chine et en Grèce*, Grasset, Paris, 1995

⁵⁰ Guy Olivier Faure *Ibid.* p. 83

cultures où la dimension collective joue un rôle essentiel, la responsabilité d'un acte n'est jamais purement individuelle. C'est la raison pour laquelle l'ensemble du groupe se considère concerné en Afrique et cela explique aussi pourquoi dans la Chine traditionnelle, c'était la famille tout entière qui était tenue pour responsable des méfaits commis par l'un de ses membres. »

Les sociétés traditionnelles véhiculent un message essentiel à travers le vaste et original répertoire des manières de penser et de résoudre leurs conflits internes. Au-delà des aspects pratiques et exotiques des modes de gestion utilisés, ce qui demeure important est la façon de définir et de cadrer le conflit. L'hypothèse de base sur laquelle repose la conception même de la négociation comme modalité de la régulation sociale pose la *coopération* comme l'essence même de la vie⁵¹, laquelle ne peut être conçue en dehors du groupe. Dans les sociétés occidentales, la dynamique interne repose davantage sur une approche punitive et légaliste, beaucoup plus fondée sur la compétition, ce qui pose la question du transfert de ces pratiques traditionnelles de résolution de conflit en termes d'efficacité, voire d'opportunité.

A cet égard, on peut se demander si, finalement, la devise française « Liberté, Égalité, Fraternité » n'est-elle pas moins bien incarnée dans les séances de "débats" (*sic*) sur les bancs de l'Assemblée Nationale, sur les plateaux télé, ou sur les réseaux dits sociaux de la *Douce France*, que sous l'Arbre-à-Palabre africain, qui organise la Liberté d'expression, l'Égalité d'accès à la parole, et la priorité au retour à la Fraternité au sein de la communauté.

En guise d'ornementation de ces considérations sur les sociétés traditionnelles subsahariennes, il est intéressant de noter que le processus de décision orchestré autour de l'arbre-à-palabre avait besoin d'un outil de communication pour associer les membres de la communauté au déroulement des opérations. Pour une population occupant un habitat souvent dispersé sur plusieurs centaines d'hectares et comprenant des correspondants de la même tribu à moyenne distance, voire de la même ethnie à plus longue distance, il y avait la nécessité d'un moyen de communication efficace et facilement mobilisable, tant comme dispositif que comme langage. Selon les lieux c'était le tambour ou bien le sifflet. Dans les deux cas, le niveau de développement et d'élaboration des messages a pu atteindre un niveau laissé insoupçonné par les termes de tam-tam ou de sifflet, qui dénotent péjorativement un instrument de musique puissant mais simpliste. Or le « tronc-d'arbre-au-cœur-évidé »⁵² avait depuis des siècles des possibilités d'expression comparables au télécopieur/telex, apparu en 1925 et très utilisé jusqu'aux années 1980 de par le monde jusqu'à l'omniprésence récente d'internet. Les possibilités du langage tambouriné étaient bien supérieures au maniement des sémaphores marins ou terrestres de nos campagnes et de nos bateaux, comme au morse créé en 1835 et abandonné seulement en 1999 par les services de surveillance maritime internationale. En particulier, il n'avait pas besoin de traducteur pour être compris de tous. C'est ce qu'atteste ce témoignage datant des années 1930 concernant le travail de Félix

⁵¹ Et non la concurrence généralisée

⁵² vraie traduction des termes africains originaux, *linga/li'ngaha – elimbi - nkul* (aussi appelé tambour-téléphone).

Eboué, ancien gouverneur général de l'A.E.F., dans la connaissance des langues africaines de l'Afrique de l'Ouest et du Centre⁵³. Dans un mémoire, il écrivait :

« La démonstration était faite de façon irréfutable, au moyen de la notation musicale, de l'identité parfaite du langage parlé et de celui transmis par les Banda (Oubangui) à l'aide d'instruments de musique. En effet les sons émis par le linga, mis en partition et reproduits sur n'importe quel instrument, étaient parfaitement compris par les indigènes de la région. D'où cette remarque importante : non seulement identité des deux modes d'expression, mais mieux encore, identité du langage et de la musique. En d'autres termes, pour ces peuples oubanguiers, on était forcé de convenir que parler et chanter constituaient un seul et même phénomène ; que le fait linguistique était un fait musical.

Ce phénomène est-il l'apanage des seuls Oubangiens, ou alors d'autres peuples ont-ils également le rare privilège d'intégrer à ce point la musique qu'ils en sont arrivés à en faire l'expression [discursive] de leurs pensées ? Beaucoup d'auteurs ont eu l'occasion de signaler l'existence des langages tambourinés et sifflés en Afrique et en dehors de l'Afrique. L'Oubangui n'est pas le seul pays où le phénomène a été constaté. »

H. Pepper, collaborateur de Félix Eboué, qui avait de son côté constitué un vocabulaire de 1.800 mots, notes grammaticales et phrases usuelles, a pu ainsi faire retrouver par un tambourinaire des dizaines d'années plus tard l'équivalence directe entre langage parlé et langage tambouriné. La dé-coïncidence recherchée dans la palabre, pouvait donc ainsi recourir au service d'un tambour pour s'étendre au-delà de l'ombre restreinte de l'arbre-à-palabre.

Qu'il s'agisse de gestion de communs comme l'eau, d'inventer un nouveau système de défense intercontinentale, de mettre au point une nouvelle politique gouvernementale ou entrepreneuriale, de recréer les conditions de (re)vivre-ensemble dans une communauté gravement perturbée, nous avons vu que des méthodes pouvaient être repérées, en vue d'élargir au niveau d'une organisation ou d'une communauté humaine des perspectives de dé-coïncidence, jusqu'ici clairement identifiées au niveau individuel. Sous réserve de certification par un « Bureau Veritas de la dé-coïncidence », il semble que certaines méthodes, utilisées depuis un passé proche ou lointain, soient susceptibles de produire de la dé-coïncidence, ou en tout cas d'en explorer des contours possibles, en vue d'enclencher un cycle dans la pulsation coïncidence/dé-coïncidence et exploitant ses effets.

Dans une démarche volontaire, organisationnelle, des *décideurs* pourraient donc devenir des *dé-coïncideurs* ?

Leur succès semble devoir reposer sur quelques conditions :

- (1) (con)cerner un sujet mature, *coïncidé*, imposant une décision à court ou moyen terme ;
- (2) couvrir un espace aussi vaste que nécessaire pour être pertinent, mais fini, sans être fermé, propice à l'établissement d'un *consensus* durable ;

⁵³ « La clé musicale des langages tambourinés et sifflés » au XVIème Congrès International d'Anthropologie – Bruxelles, 1935 cité par Iwiyé KALA-LOBE, *Dynamisme du langage tambouriné et de la palabre communautaire*, Présence Africaine n° 95 – 1975 p. 426

- (3) bénéficier d'une culture/éthique de l'écoute, de la discussion orientée dès le départ par la volonté - fille consentante de la nécessité de rester ensemble - de trouver une solution acceptable par tous, présentant une vraie valeur ajoutée/renouvelée, susceptible d'éviter les pertes de face et d'entraîner de l'enthousiasme sur la durée ;
- (4) s'accorder le laps de temps nécessaire à leur mise en œuvre précise, minutieuse, complète - n'en déplaise aux décideurs pressés pour qui décider, c'est décider vite - ;
- (5) mettre en œuvre dans la transparence en la confortant ;
- (6) posséder la solidité suffisante, vérifiée par tous moyens nécessaires, pour que des fissures malencontreuses ne viennent entraver/obérer le processus bénéfique de dé-coïncidence.

On comprend facilement que ces conditions ne sont pas remplies avec la prise de décision par un vote, quelles que soient les modalités de scrutin et de majorité (hors unanimité) : la force de l'argument y est remplacé par l'argument de la force, celle de la majorité sur la/les minorité(s) à qui reste la frustration/perte de face à l'issue de la confrontation. Qu'il permette d'élire le président de la première puissance mondiale avec une minorité de voix au plan national, ou de produire des assemblées sans majorité dans quelque organisation/société/association/parlement que ce soit, le vote n'est sans doute pas le meilleur moyen pour trouver, enclencher, mettre en place une dé-coïncidence productive. Heureusement, il n'est pas unique.

Les contextes très différents, spatialement et temporellement, de naissance et d'épanouissement des cinq méthodes rassemblées ci-dessus, semblent indiquer que, lorsque dé-coïncidence devient nécessité, un chemin est possible pour préserver le commun et promouvoir/renouveler une existence vraiment vivante au sein d'une organisation ou d'une communauté. Ce chemin/cheminement peut s'appuyer sur des techniques/méthodes – on en a vu quelques-unes – dont la maîtrise a vocation à s'épanouir en un *art d'opérer collectif*. Chemin/cheminement qui passe cependant par une dé-coïncidence individuelle de tous les acteurs, pour incorporer/sceller leur adhésion une par une au mouvement unitaire/pluriel, ajoutant au *plaisir de penser* (F. Jullien) *individuellement*, le *plaisir de dé-coïncider ensemble*.