



ÉCOCRATIE

3 PILIERS DE L'ÉCOCRATIE

Cultiver des organisations *vivantes*



PRÉSENCE ACTIVE

ÉCOCRATIE

3 PILIERS DE L'ÉCOCRATIE

Bienvenue dans ce mini livret sur les 3 piliers de l'écocratie. Nous espérons de tout cœur qu'il vous plaira et qu'il vous sera utile.

Bonne lecture à vous !

VOUS EN VOULEZ PLUS ?

Accédez gratuitement à des vidéos pédagogiques et à des livrets complets sur notre centre de ressources.

Notre centre ressource regroupe :

- Plus de 500 pages de documentation ressource en plusieurs livrets
- Plus de 30 processus
- Plusieurs heures de vidéos pédagogiques



CONTRIBUTION

Yvan Schallenberger
Joy Robert

CONTACT & RÉSEAUX SOCIAUX

- info@presence-active.org
- presence-active.org
- linkedin.com/school/présence-active/
- facebook.com/presence.active.org
- youtube.com/@presence-active



LICENCE LIBRE

NOTRE CONTRIBUTION AU MONDE

Ce livret et ces fiches sont mises à disposition sous licence libre « creative commons » par Présence Active.

CC-BY-SA Présence Active 2025

CC : Creative Commons, c'est le nom anglais de la licence libre.

BY : Rend l'œuvre accessible à tous et toutes, sous condition de citer la source de l'œuvre, en l'occurrence celle de Présence Active.

SA : Autorise l'utilisation et la modification de l'œuvre à condition que celle-ci reste partageable sous la même licence, en l'occurrence CC-BY-SA.

Présence Active a choisi d'offrir de nombreuses productions pédagogiques aux communs. Elles sont le fruit de plus de 15 ans d'explorations et d'expériences et aussi le fruits de nombreuses heures de conception, d'écriture, d'illustration, de corrections, etc. Nous nous reconnaissons à nous-même la grande valeur de ce que nous vous offrons. Par cette donation, nous souhaitons soutenir la diffusion de nouvelles pratiques collectives et contribuer ainsi à une évolution sociétale que nous appelons de tous nos vœux.



CULTURE & POUVOIR GAGNANT-GAGNANT

S'engager à cultiver des relations mutuellement bénéfiques

Comment transcender nos réflexes relationnels d'adversité ?



De nombreuses interactions humaines s'inscrivent dans une logique d'adversité. Ces dynamiques relationnelles ont tendance à nous mener soit sur le terrain de la compétition et de la domination pour être l'heureux·se gagnant·e, soit sur le terrain de la soumission et de la résignation lorsqu'il semble impossible de pouvoir gagner. Ces dynamiques relationnelles mènent généralement à des résultats « gagnant-perdant » où une partie gagne au détriment de l'autre.



Je gagne, tu perds
ou...
Tu gagnes, je perds



La théorie des jeux qualifie les situations « gagnant-perdant » de « jeux à somme nulle » : ce qu'une partie gagne (1) équivaut à ce que l'autre perd (-1), donnant un résultat nul ($1 - 1 = 0$). Cette vision binaire illustre un biais de pensée dichotomique et limite notre perception en nous enfermant dans une alternative simpliste : soit je gagne et tu perds, soit c'est l'inverse. Si je ne suis pas prêt·e à me sacrifier, le jeu consiste à être plus fort·e ou plus rusé·e que l'autre.

En réalité, il y a plus de possibilités. Par exemple, lorsque les parties refusent de perdre - ce qui est courant - la situation dégénère souvent en un résultat « perdant-perdant » ($-1 - 1 = -2$), où chaque partie s'assure que l'autre ne puisse pas gagner. Ces dynamiques créent des cercles vicieux où chaque cycle d'interaction détériore davantage la situation précédente.

Exemple « gagnant-perdant »

Une négociation où une partie obtient tout ce qu'elle veut au détriment de l'autre, une compétition où il n'y a qu'un seul gagnant.

Exemple « perdant-perdant »

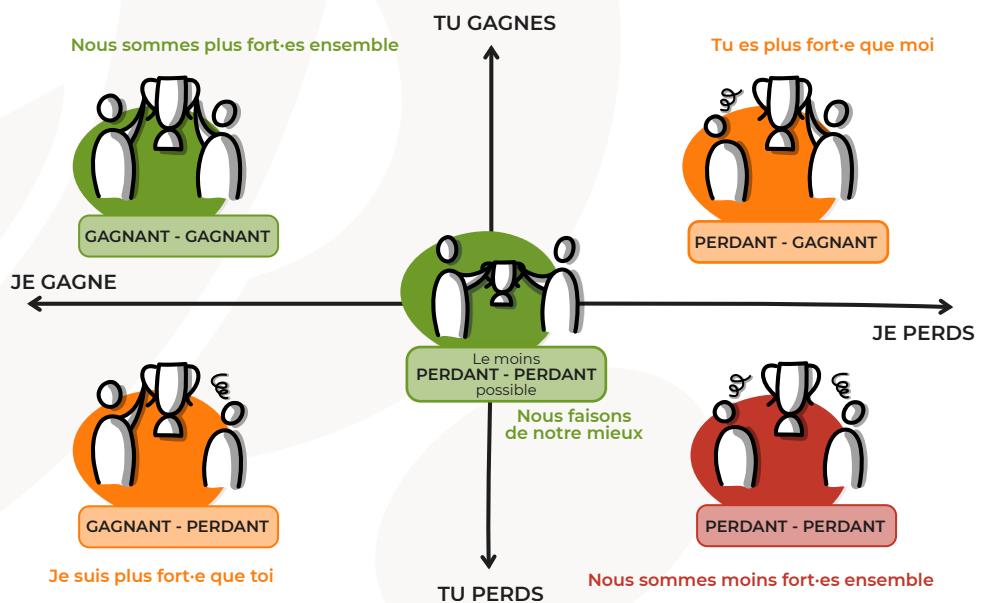
Un conflit où les deux parties s'épuisent mutuellement, une situation de blocage où personne n'avance, un système éducatif incapable d'apprendre, un système de santé incapable de se soigner, un système économique incapable d'économiser, un gouvernement incapable de se gouverner.

Cette culture « gagnant-perdant » rend la réalisation des rêves difficile, voire impossible. Plus grave encore, cette manière d'interagir compromet notre capacité à répondre aux défis écologiques et sociaux actuels et ne nous laisse que peu de chance de laisser une planète habitable aux générations futures.

Pourtant, ce n'est pas une fatalité, une autre approche est possible : la culture « gagnant-gagnant ». En explorant ce qui permet d'être plus fort·e ensemble, il devient possible de dépasser les logiques de domination-soumission auxquelles nous sommes habitué·es. Cette dynamique relationnelle cherche à créer des situations où toutes les parties bénéficient de l'interaction ($1 + 1 = 2$), voire génèrent ensemble plus de valeur que la somme de leurs apports individuels ($1 + 1 > 2$). Ces dynamiques nourrissent des cercles vertueux où chaque cycle d'interaction améliore la situation précédente.

Exemple « gagnant-gagnant »

Une collaboration où chaque partie apporte ses forces complémentaires, un échange où chaque personne obtient ce dont elle a besoin, un projet collectif qui génère des bénéfices partagés.



Lorsqu'un résultat parfaitement « gagnant-gagnant » semble difficile à atteindre, l'approche du « moins perdant-perdant possible » permet de rechercher la solution la plus satisfaisante pour l'ensemble des parties, même si elle n'est pas idéale.

L'approche « gagnant-gagnant » est plus facile à atteindre lorsque les parties prenantes s'engagent fermement à rechercher systématiquement des solutions « gagnant-gagnant » ou le « moins perdant-perdant possible ». Cette approche est particulièrement importante aujourd'hui pour relever des défis écologiques et sociaux en créant des dynamiques collectives bénéfiques pour toutes et tous.

Alors non, atteindre un résultat gagnant-gagnant ne se fait pas tout seul, et en avoir conscience est un premier pas. Croire qu'il y a moyen de satisfaire plusieurs parties prenantes sans qu'aucune d'entre elles ne s'en trouve lésée en est un deuxième. Croire qu'il est possible d'être plus fort ensemble, un troisième.

RÉCIPROCITÉ & LIMITES



La théorie des jeux démontre mathématiquement qu'une dynamique « gagnant-gagnant » ne peut se maintenir durablement que si toutes les parties y contribuent. Face à des personnes qui adoptent régulièrement des stratégies non-collaboratives, il devient nécessaire de poser des limites. Une approche constructive consiste à offrir au moins deux opportunités de collaboration avant d'établir des protections. Cette manière de procéder permet de rester ouvert·e à la collaboration tout en se préservant des interactions dysfonctionnelles.

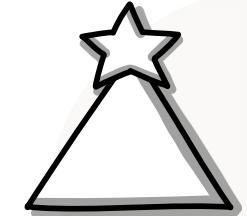
Il est tout aussi intéressant de savoir relâcher ses limites lorsqu'une personne manifeste un changement d'attitude et une réelle volonté de contribuer à une dynamique « gagnant-gagnant ». Cette stratégie relationnelle favorise l'évolution progressive des dynamiques d'adversité en dynamiques constructives.

Note

Le jeu pédagogique « L'évolution de la confiance » de Nicky Case illustre de manière interactive comment la théorie des jeux modélise ces dynamiques relationnelles et leurs conséquences : ayoweb.github.io/trust/

RAPPORT AU POUVOIR

Mettre le « pouvoir avec » et le « pouvoir de » au service des intentions communes



Pour atteindre des résultats « gagnant-gagnant », il peut être intéressant de repenser notre rapport au pouvoir. L'histoire humaine est remplie de rapports de force où certaines personnes exercent leur autorité sur d'autres.

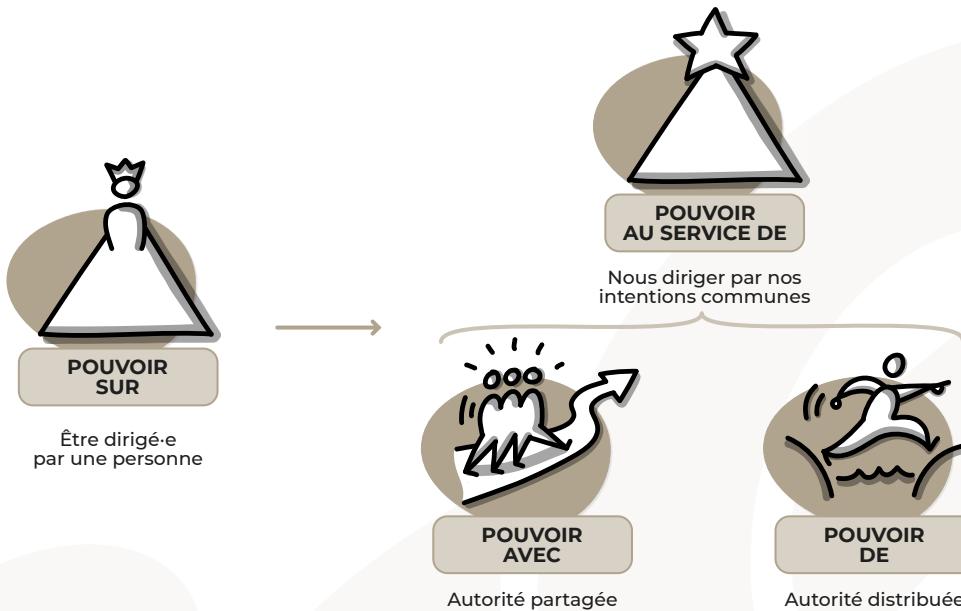
Cette logique du « pouvoir sur » imprègne encore aujourd'hui de nombreuses organisations et institutions, que ce soit dans les entreprises, les associations, les collectivités ou au niveau des États. Ces dynamiques créent souvent des situations où certains individus ou groupes gagnent au détriment d'autres, renforçant des inégalités systémiques, notamment dans la répartition du pouvoir.

Pourtant, d'autres rapports au pouvoir sont possibles et permettent de dépasser les logiques de domination-soumission. De nombreuses personnes souhaitent s'organiser collectivement en partageant et en distribuant le pouvoir équitablement et démocratiquement. Le pouvoir dans une organisation s'exprime principalement dans la prise de décision : qui décide de quoi et comment.

Les processus décisionnels peuvent s'inscrire sur un continuum entre horizontalité (où les personnes décident ensemble) et verticalité (où une personne décide seule). Le management pyramidal priviliege généralement la verticalité, tandis que les collectifs alternatifs préfèrent une horizontalité totale. L'Écocratie cherche à combiner et à équilibrer ces deux dynamiques de manière pertinente.

Pour nous organiser collectivement, l'Écocratie nous invite à cultiver trois formes de pouvoir complémentaires :

- Le « **pouvoir au service de** » : la capacité d'orienter toutes les décisions et actions au service des intentions communes
- Le « **pouvoir avec** » : la capacité à prendre des décisions collectivement sur des enjeux transversaux
- Le « **pouvoir de** » : la capacité à prendre des décisions et à agir de manière autonome



Elle propose de placer le « pouvoir au service des intentions communes » comme principe premier, et de soutenir ce principe avec :

- le « **pouvoir avec** » pour partager l'autorité sur des décisions ayant un fort impact transversal,
- le « **pouvoir de** » pour distribuer l'autorité sur des décisions opérationnelles spécifiques.

Cette approche transforme fondamentalement notre conception du pouvoir. Il ne s'agit plus simplement de partager ou de distribuer un pouvoir qui serait une ressource limitée, mais de le transformer en une dynamique génératrice qui s'amplifie lorsqu'elle est partagée. Cette transformation nous fait passer d'une logique de territoire - où une personne exerce un « pouvoir sur » les autres - à une logique d'« autorité au service » qui vise à créer de la valeur collective.

Dans cette perspective, l'autorité n'est plus attachée à des individus mais s'exprime à travers des cercles et des rôles clairement définis. Cette organisation permet de dépasser les limitations du pouvoir personnel pour accéder à une puissance collective qui grandit avec les contributions de chacun·e. Ainsi, plus les membres d'une organisation s'approprient leur pouvoir d'agir au service des intentions communes, plus la capacité collective à générer des résultats « gagnant-gagnant » s'accroît.

Au-delà du pouvoir formel, il est courant que des influences informelles contribuent à des dynamiques de pouvoir dysfonctionnelles et que ces déséquilibres soient source de conflits. Dans certains cas, le déséquilibre est causé par des personnes qui prennent le devant de la scène lors des réunions. Elles peuvent avoir une communication de type « dominant » interrompant les autres personnes ou parlant en même temps qu'elles. Généralement, ces personnes parlent fort et avec une intensité et une conviction telles que cela demande beaucoup de courage pour s'affirmer face à elles. Dans d'autres cas, les capacités à communiquer ne sont pas en cause : certaines personnes domineront les échanges parce qu'elles possèdent davantage d'informations et de connaissances. Et puis, il y a celles qui sont charismatiques et communicantes ; elles n'en savent pas forcément plus que les autres, mais elles sont dotées d'une force de caractère et d'un dynamisme qui font que les autres personnes ont tendance à se tourner instinctivement vers elles.

Quelquefois, une personne exerce plus d'influence que les autres en raison de son rôle ou de son ancienneté, par exemple la personne source de l'organisation ou du projet.

Sans prétendre être une solution miracle, l'Écocratie propose un ensemble de règles collaboratives qui visent à équilibrer les rapports de pouvoir et d'influence entre les membres d'une organisation. Ces règles intègrent aussi des mécanismes de protection qui réduisent les risques d'abus. Au-delà de ces règles collaboratives, de bonnes capacités à communiquer constituent aussi une aide précieuse.

POINTS CLÉS À RETENIR

- Les dynamiques gagnant-perdant ou perdant-perdant ont tendance à créer des cercles vicieux qui détériorent les relations.
- Les dynamiques gagnant-gagnant ont tendance à créer des cercles vertueux qui améliorent les relations.
- La théorie des jeux démontre mathématiquement qu'une dynamique « gagnant-gagnant » fonctionnelle implique un engagement mutuel et une capacité à poser des limites pour contrer les abus.
- Pour soutenir les dynamiques « gagnant-gagnant », l'Écocratie propose de placer le « **pouvoir au service** » des intentions communes comme principe premier, et de soutenir ce principe par le « **pouvoir avec** » et le « **pouvoir de** » pour partager et distribuer l'autorité de manière pertinente et équilibrée.

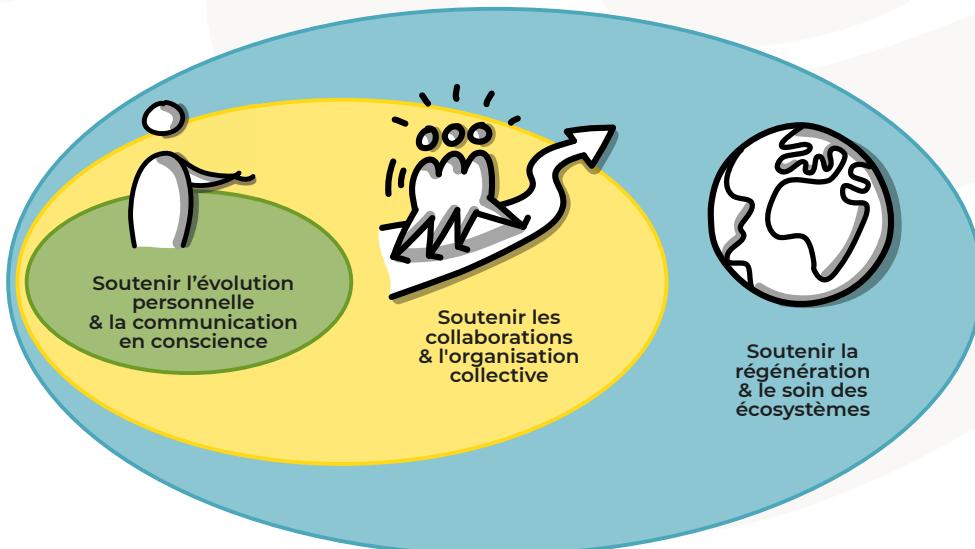
CULTURE GAGNANT-GAGNANT-GAGNANT

S'engager à prendre soin des individus, du collectif et des écosystèmes

Comment créer des synergies positives qui bénéficient simultanément aux individus, aux collectifs et aux systèmes vivants qui nous portent ?

Les résultats « gagnant-perdant », « perdant-perdant » et « gagnant-gagnant » se focalisent sur l'interaction entre deux individus ou groupes.

L'Écocratie propose d'aller au-delà du simple « gagnant-gagnant » en élevant cette logique synergique à un niveau systémique plus large. Cette approche intégrée s'articule autour de trois valeurs fondamentales - les « JE », les « NOUS » et le « TOUT » - et sur une série de principes. Elle invite à viser des résultats « gagnant-gagnant-gagnant », c'est-à-dire gagnant pour les individus, gagnant pour les collectifs et gagnant pour les systèmes plus larges dont nous faisons partie, notamment l'écosystème Terre et les sociétés humaines. Ces valeurs et principes entrent naturellement en résonance avec les projets permacoles et tout le champ de l'économie écologique, sociale et solidaire, et de l'économie régénérative.



« JE »

Soutenir l'évolution personnelle et la communication en conscience

- Favoriser l'évolution et l'expression singulière de chacun·e.
- Cultiver la présence et l'alignement entre valeurs profondes et actions concrètes.
- Encourager la communication constructive et la flexibilité adaptative.



« NOUS »

Soutenir les collaborations et l'organisation collective

- Utiliser une gouvernance évolutive favorisant l'auto-organisation, les relations de confiance, l'intelligence collective et l'adaptation aux besoins émergents.
- Utiliser des processus collaboratifs facilitant l'alignement sur des intentions communes et des prises de décisions pertinentes.
- Utiliser une structure organisationnelle flexible alliant autonomie et coopération.
- Cultiver l'amélioration continue et la valorisation des contributions.



« TOUT »

Soutenir la régénération et le soin des écosystèmes

- Participer à l'évolution des consciences dans une approche écosystémique.
- Soutenir l'émergence d'une culture durable et équitable.
- Reconnaître notre interdépendance avec les systèmes vivants.
- S'inspirer de la sagesse de la nature.
- Viser à avoir un impact régénératif sur les écosystèmes et la société.



3 + 1 PILIERS DE L'ÉCOCRATIE

Cultiver les synergies gagnant-gagnant-gagnant ou le moins perdant-perdant-perdant possible

L'approche « gagnant-gagnant-gagnant » vise à prendre soin et à régénérer les trois dimensions complémentaires : « JE », « NOUS » et « TOUT ». Elle reconnaît notre interdépendance fondamentale : la santé des individus dépend de celle des collectifs, qui dépend elle-même de celle des écosystèmes plus larges.

Les 3 piliers de l'Écocratie proposent un cadre éthique pour cultiver et mettre en œuvre ces synergies écosystémiques au quotidien. L'Écocratie intègre une approche de facilitation écosystémique visant à soutenir ces 3 piliers.

Dans cette quête de synergie écosystémique, il peut arriver qu'il soit difficile d'atteindre un résultat parfaitement « gagnant-gagnant-gagnant ». Dans ces situations, le résultat le « moins perdant-perdant-perdant possible » est parfois le meilleur possible.

« JE » CONTRIBUTIF

Soutenir l'évolution personnelle et la communication en conscience

1. État d'esprit apprenant
2. Intelligence émotionnelle
3. Présence consciente
4. Communication contributive
5. Leadership et followership
6. Feedback constructif

Inspirations

Pleine conscience, Intelligence émotionnelle, Analyse transactionnelle, Communication non violente, Affirmation de soi, Aikido verbal, Co-développement...

« NOUS » COLLABORATIF

Soutenir les collaborations et l'organisation collective

1. Gouvernance évolutive
2. Intelligence collective
3. Décisions pertinentes
4. Intentions inspirantes
5. Structures flexibles
6. Coopération et suivi
7. Valorisation et amélioration

Inspirations

Dragon dreaming, Sociocratie, Holacracy, Démarche Z, Organisation opale, Gouvernance partagée, Gouvernance cellulaire, Gouvernance intégrative, Gouvernance organique, Collaboration générative, Méthodes agiles, Théorie de l'intelligence collective, Biais & Noise, 6 Chapeaux de De Bono, Approches effectuées, Jugement majoritaire...

« TOUT » RÉGÉNÉRATIF

Soutenir la régénération et le soin des écosystèmes

1. Évolution intégrale
2. Intelligence systémique
3. Espace sûr et juste
4. Principes du vivant
5. Distribution et régénération

Inspirations

Spirale dynamique, Approche intégrale, Systémique, Théorie du Donut, Permaculture, Approches régénératives...

« FACILITATION » ÉCOSYSTÉMIQUE

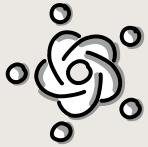
Faciliter les synergies et les dynamiques collaboratives

1. Posture et compétences
2. Analyse des besoins
3. Interventions contextuelles
4. Soutien personnel
5. Soutien collaboratif

Inspirations

Zéro Mental, PNL, Facilitation, Formation intégrée, Coaching, Théorie de la Source, Théorie U, IKIGAI, Roue de la vie, GROW, Approche ACT, Médiation, Cercles restauratifs, thérapies brèves...

L'Écocratie est une proposition unique en son genre. S'inspirant de nombreuses approches existantes, elle les intègre et en propose une synthèse cohérente qui intègre leurs meilleures concepts et pratiques collaboratives dans une approche pragmatique et applicable. Cette synthèse offre un cadre à la fois riche et cohérent, adaptable aux différents contextes collaboratifs.



3+1 PILIERS DE L'ÉCOCRATIE

Cultiver les synergies gagnant-gagnant-gagnant



JE CONTRIBUTIF

Soutenir l'évolution personnelle & la communication en conscience

- État d'esprit apprenant
- Intelligence émotionnelle
- Présence consciente
- Communication contributive
- Leadership & followership
- Feedback constructif



NOUS COLLABORATIF

Soutenir les collaborations & l'organisation collective

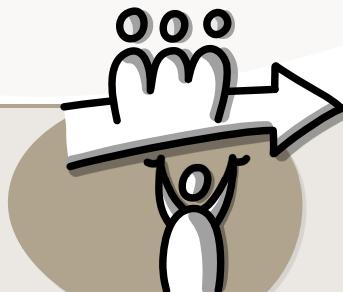
- Gouvernance évolutive
- Intelligence collective
- Décisions pertinentes
- Intentions inspirantes
- Structures flexibles
- Coopération et suivi
- Valorisation et amélioration



TOUT RÉGÉNÉRATIF

Soutenir la régénération & le soin des écosystèmes

- Évolution intégrale
- Intelligence systémique
- Espace sûr et juste
- Principes du vivant
- Distribution et régénération



FACILITATION ÉCOSYSTÉMIQUE

Faciliter les synergies & les dynamiques collaboratives

- Posture et compétences
- Analyse des besoins
- Interventions contextuelles
- Soutien personnel
- Soutien collaboratif

BÉNÉFICES POSSIBLES DE L'ÉCOCRATIE

L'approche gagnant-gagnant-gagnant a le potentiel de générer des bénéfices qui se renforcent mutuellement et permettent une évolution cohérente et durable de l'organisation avec ses parties prenantes.

Des individus épanouis contribuent positivement à l'organisation et à ses projets, des organisations inspirantes, évolutives, efficientes et agréables prennent mieux soin de leurs membres et de leur environnement, et enfin des écosystèmes régénérés soutiennent la vitalité des organisations et des personnes qui les composent.

POUR LES PERSONNES « JE »

- Cultiver un état d'esprit apprenant et évolutif
- Développer leur présence et leur intelligence émotionnelle
- Communiquer de manière constructive
- Contribuer de manière singulière et autonome
- S'exprimer sur les décisions qui les concernent
- Recevoir de la reconnaissance pour leurs contributions
- Se sentir aligné·es avec leurs valeurs

POUR LES COLLECTIFS « NOUS »

- Réduire les jeux de pouvoir au profit d'attitudes contributives
- Favoriser l'expression des potentiels individuels et collectifs
- Bénéficier de l'intelligence collective
- Réduire les coûts cachés et économiser temps, énergie et argent en s'organisant mieux ensemble :
 - Moins de tensions, conflits, turn-over, échecs
 - Moins de risques psychosociaux
 - Des réunions plus dynamiques, efficientes et agréables
 - Des décisions plus pertinentes et fluides
 - Des énergies focalisées sur des intentions et priorités communes
 - Des priorités et des projets suivis régulièrement
 - Des mécanismes de feedback et d'ajustement continu

POUR LES ÉCOSYSTÈMES « TOUT »

- Contribuer à relever les défis écologiques & sociaux visant à faire de la Terre un espace écologiquement sûr et socialement juste
- S'inspirer des principes du vivant et les appliquer dans différents contextes
- Donner la voix aux humain·es et aux non-humains
- Encourager et soutenir les autres à faire de même

POUR LA « FACILITATION »

- Cultiver en profondeur sa posture et ses stratégies de facilitateur·trice et de formateur·trice
- Utiliser une approche transversale applicable dans tous les types de gestion collective : privé, bénévole, professionnel ou citoyen
- Utiliser une approche intégrant les enjeux de la posture personnelle, de la gestion collective, des transitions écologiques et sociales, de la facilitation et de la formation
- Disposer de nombreuses ressources pédagogiques et pratiques réutilisables grâce à la licence Creative Commons : vidéos, livrets, fiches processus, illustrations, canevas

*Personne ne peut tout faire,
mais tout le monde peut
faire quelque chose*

Max Lucado

APPROCHES COMPLÉMENTAIRES

Utiliser l'Écocratie en complément d'autres approches transformatives

L'Écocratie peut enrichir et être enrichie par différentes approches transformatives complémentaires.

Elle peut servir à mettre en place des projets collectifs, suite à des expériences transformatives :

- Les ateliers de **Travail Qui Relie** (TQR) pour répondre au désespoir des humains face à la destruction du monde et permettre d'agir pour la vie sur Terre.
- Le **MOOC Théorie U** (MIT) pour transformer profondément nos liens avec nous-mêmes, avec les autres et avec le système.
- **The Week** (Frédéric Laloux et Hélène Gérin) pour comprendre ce qui se profile concernant la dégradation rapide de l'environnement et du climat, et ce que nous pouvons faire à ce sujet.

Dans le cadre de démarches à visée régénérative, L'Écocratie peut enrichir et être enrichie par :

- Le **MOOC « Comprendre la crise écologique pour réinventer l'entreprise »** (C3DJ) pour découvrir les enjeux systémiques de la transition écologique.
- Les **Fresques** (Climat, Régénératif...) pour soutenir les prises de conscience concernant nos externalités négatives sur la nature et des leviers d'évolution de nos pratiques humaines.
- La formation Sator d'**Arthur Keller** « **Risques systémiques et stratégies de résilience collective** » pour approfondir la compréhension des enjeux et des leviers d'évolution systémiques.
- Le **parcours CEC** (Convention des Entreprises pour le Climat) pour s'engager concrètement sur le chemin vers l'économie régénérative.

POINTS CLÉS À RETENIR

- L'approche gagnant-gagnant-gagnant étend la logique synergique à trois dimensions complémentaires : individus « JE », collectifs « NOUS » et écosystèmes « TOUT ».
- Les 3 piliers de l'Écocratie « JE contributif, NOUS collaboratif, TOUT régénératif » forment un cadre éthique intégré guidant la transformation et la gestion collective d'une organisation.
- La facilitation écosystémique soutient l'intégration de ces trois piliers à travers des pratiques adaptées aux contextes.
- L'Écocratie propose une synthèse pragmatique des meilleures pratiques collaboratives existantes, enrichie par d'autres approches transformatives complémentaires.



PRÉSENCE ACTIVE

Gouvernance et facilitation
pour des organisations
vivantes & régénératives

presence-active.org