



Lorsqu'un membre du *Comité d'Initiative*^[1] de la *société Anthroposophique Générale* quitte son poste (ci-après, le Comité), ce sont les membres de ce Comité qui choisissent son successeur. Ce mode de décision s'appelle la cooptation. Les statuts la société Anthroposophique Générale prévoient que ce choix doit être confirmé par l'Assemblée Générale suivante (Article 12). Cette méthode est contestée par plusieurs membres et un groupe de membres d'Amérique du Sud a porté cette question à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale d'avril 2025 (Question 6) en demandant que le mode de renouvellement du Comité soit revu et modifié. Il demande aussi que soit cherchée une solution aux problèmes que seuls les membres présents puissent voter, ce qui implique qu'un nouveau membre du Comité est approuvé par moins de 1% des membres de la Société Anthroposophique Générale. À cette proposition, le groupe chargé de préparer l'Assemblée Générale a ajouté le commentaire suivant : « Cette question est prise très au sérieux. Mais, jusqu'ici, aucune solution n'a été trouvée ».

Si l'on ne parvient pas à résoudre cette question, peut-être faudrait-il se demander si elle est bien posée ? Ou si l'on en a regardé ses arrières-plans ? Nous allons tenter de le faire dans cet article.

Considérons d'abord le principe de la cooptation. Dans l'idéal, il implique que les membres du Comité choisissent la personne qui leur semble la plus capable de faire face aux tâches proposées et que celle-ci accepte. Ceci revient à dire que les membres de ce Comité devraient

se baser sur les capacités et les facultés, au sens le plus large, des personnes afin de faire leur choix. Or ce qui concerne les facultés d'un individu relève, du point de vue de la triarticulation sociale, de la sphère culturelle qui est gouvernée par le principe de la liberté. C'est-à-dire : d'une part la liberté, pour chaque individu, de faire des choix à partir de ses propres facultés et, d'autre part, le besoin d'une situation propice à l'exercice de cette liberté.

Pourquoi dire "situation propice à la liberté" au lieu de dire "liberté" tout simplement ? Prenons l'exemple d'un professeur travaillant dans une école d'État. Selon le programme qu'il doit appliquer, il peut avoir à enseigner des choses qui, à ses yeux, ne correspondent pas à l'âge de ses élèves. Il n'est donc pas dans un cadre favorable à la liberté de choix pédagogique. Toutefois, à l'intérieur de ce cadre, il lui est toujours possible de prendre des décisions libres. Inversement, un professeur qui serait dans une école Waldorf se trouverait dans un cadre plus favorable à cet exercice de la liberté. Mais rien ne dit qu'il prendra des décisions libres dans les situations pédagogiques qu'il rencontrera. Nous ferons donc la différence entre l'*exercice de la liberté* et le *cadre de liberté* qui favorise cet exercice. Si l'on y réfléchit, on constatera que le cadre dont nous parlons est toujours déterminé par des règles, écrites ou non écrites ; c'est-à-dire par ce qui provient du domaine juridique, que ce soit celui de l'État ou celui d'une institution, ou encore celui d'une famille.

Confier à un groupe de personnes la tâche de coopter un nouveau collègue, sur la base d'une évaluation des facultés et potentiels de celui-ci, c'est créer un *cadre de liberté* pour une décision libre de la part de chacun des membres du groupe, au moment du choix. Remarquons que, dans une école Waldorf, les professeurs ont un tel *cadre de liberté* pour choisir leurs futurs collègues. Ils font donc de la cooptation. Ce n'est pas la direction administrative ou les parents ou encore une commission du ministère qui prennent la décision. On part donc de l'idée qu'un tel *cadre de liberté* favorisera une décision libre dans le cadre de cette cooptation, c'est-à-dire un exercice de l'Intuition Morale, de l'Imagination Morale et d'une connaissance de la Technique Morale.

En instituant le principe de la cooptation du nouveau membre du Comité, l'article 12 des statuts offre un tel *cadre de liberté*. Pour le dire paradoxalement, cet article "contraint" les membres du Comité à prendre une décision libre !

Or, selon ce qui est dit au chapitre 9 de *Philosophie de la Liberté* : *"Une incompréhension morale, un heurt est exclu entre des êtres moralement libres"*. Or nous observons que les choix de cooptation du Comité sont contestés. Selon ce qu'a dit Rudolf Steiner, cela signifierait que, ou bien ceux qui contestent ne sont pas libres dans leurs jugements, ou bien les membres du Comité ne sont pas parvenus à une décision libre, ou encore que la liberté, dans ce cas précis, fait défaut aux deux parties. Dans tous les cas, on observe une perte de confiance dans l'efficacité de ce *cadre de liberté* que constitue l'article 12 des statuts. Au fond, cette situation veut dire qu'un certain nombre de membres de la Société Anthroposophique Générale ne croient plus en la capacité des membres du Comité de parvenir à des décisions libres dans ce domaine. S'il en est ainsi, cela indique que des choix précédents se sont avérés problématiques. Il serait avisé d'en tenir compte.

Pour remédier à ce problème, certains proposent que la désignation d'un nouveau membre du Comité soit faite par l'Assemblée Générale. Autrement dit, ils veulent déplacer la méthode de

décision de la sphère de la Liberté vers celle de l'Égalité. Faire cela revient à reconnaître à chaque membre la capacité à évaluer les facultés d'une personne qu'ils ne connaîtront probablement pas, dans la plupart des cas. Et ce glissement va encore plus loin, puisque l'on propose de procéder à un vote électronique afin que, 100% des membres, au lieu de 1%, puissent voter. Ce qui reviendrait à adopter le suffrage universel pour l'élection des membres du Comité. Dans les démocraties dites modernes, n'a-t-on pas suffisamment expérimenté, l'illusion d'un tel procédé électoral ? A-t-on vraiment besoin d'en faire l'expérience au sein de la Société Anthroposophique Générale ? **Ne peut-on se rendre compte que, en voulant remplacer un *cadre de liberté* par un *cadre d'égalité*, on pervertit la chose elle-même.**

Dire qu'un vote sera plus fiable que ce qui émane d'un *cadre de liberté*, c'est confondre la prise de décision majoritaire avec le consensus (lequel ne doit pas être confondu avec l'unanimité). Il faudrait prendre du temps pour voir comment, au sein d'un groupe restreint de personnes, la recherche d'un consensus crée une ouverture pour le monde de l'esprit. Le scrutin majoritaire est approprié pour les règles du vivre ensemble, à condition que ces règles soient limitées à la définition d'un cadre et n'entrent pas dans des contenus qui auraient à faire avec le domaine de la liberté. Par exemple, on peut voter une loi qui dit qu'une école libre doit publier son projet pédagogique, sans que la loi n'impose le contenu de ce projet.

De la même façon, l'article 12 des statuts de la Société Anthroposophique Générale pourrait être modifié par l'Assemblée Générale de la Société Anthroposophique Générale, à condition que celle-ci se limite à changer le *cadre de liberté* pour la cooptation, sans le supprimer pour le remplacer par un processus soumis au principe d'Égalité. Tous les membres sont égaux dans leur droit à modifier le cadre. Ils ne le sont pas pour décider qui pourra devenir membre du Comité, tout simplement parce qu'ils ne connaissent pas tous les éléments, ni toutes les personnes qui entrent en jeu dans le processus de décision. En réalité, ils ne sont pas dans la situation.

Si l'on admet la nécessité d'un cadre de liberté tel que nous l'avons caractérisé et que l'on veuille le modifier, dans le but d'en améliorer le fonctionnement, **il faut se mettre en face du fait que cette amélioration doit porter sur la capacité à évaluer les facultés des personnes.** Dans le langage des entreprises, cette évaluation s'appelle *la gestion des compétences*.

Depuis une cinquantaine d'années, plusieurs méthodes de gestion des compétences se sont développées. Il faudrait prendre du temps pour bien voir en quoi ces méthodes sont des manifestations "instinctives" de l'âme de conscience, issues du monde économique anglo-saxon. Comme tout élément né de la première manifestation instinctive de l'âme de conscience, elles peuvent conduire au pire. Mais si, par la chaleur développée par une âme de conscience consciente d'elle-même, **on transforme la gestion des compétences en une méthode d'évaluation des facultés et des potentiels des collaborateurs**, alors on disposera d'un outil humanisé, d'une Technique Morale qui pourrait devenir la clé de la question qui nous occupe dans cet article.

Cette métamorphose, cette humanisation de la gestion des compétences n'est pas simple à réaliser. Dans un premier temps, elle nécessiterait qu'un groupe se constitue pour y travailler en profondeur. Il faudrait que ce groupe dispose d'au moins deux années pour parvenir à un

résultat, à une méthode qui puisse être présentée au Comité et à l'Assemblée Générale de la Société Anthroposophique Générale. Cette méthode devrait prévoir comment le groupe travaillerait avec le Comité pour mettre en pratique une évaluation continue des facultés et des potentiels pour chaque membre de ce Comité, avec un accent particulier pour ceux qui, après sept ans, sont en fin de mandat. Bien entendu, la méthode devrait aussi prévoir la façon de procéder pour la nomination d'un nouveau membre entrant dans le Comité.

La méthode que le groupe devrait élaborer permettrait un élargissement de la base sur laquelle les décisions seraient prises. Elle doit être **conçue comme une aide à la décision, améliorant une objectivation des points considérés**. Cette objectivation n'est possible que si la méthode est factuelle, si elle est basée sur des faits, des éléments concrets de ce que tel membre du Comité a réalisé (ou pas), au cours de l'année. Si elle est effectuée de façon continue, à un rythme à déterminer, une telle évaluation rendra beaucoup plus objective la décision de prolongement du mandat d'un membre du Comité, à la fin d'une période de sept années. Un tel processus permettrait aussi de mieux cerner ce qui manque au Comité, les capacités qu'il faudrait rechercher au moment d'intégrer une nouvelle personne dans le Comité.

Remarquons qu'un tel travail pourrait aussi mettre en lumière qu'un membre du Comité rencontre des difficultés réelles dans la réalisation de son mandat. Peut-être n'est-il pas, ou plus à sa place ? De tels imprévus peuvent toujours surgir et il ne faudrait pas attendre que la période de sept années soit écoulée pour réagir. En ce sens, la règle des sept ans est un peu abstraite si elle n'est pas accompagnée d'une méthode de suivi du travail réalisé.

Nous avons décrit, dans les grandes lignes, ce que ce groupe de travail devrait élaborer pour élargir la base factuelle sur laquelle seraient prises les décisions. Il conviendrait d'y ajouter une méthode de prise de décision, si celle-ci n'existe pas encore. Cette méthode devrait permettre de ne pas laisser des éléments dans l'ombre et faciliter le dépassement des simples sympathies et antipathies qui peuvent toujours venir parasiter une décision.

Il resterait alors la question du *cadre de liberté* évoqué plus haut. Faudrait-il le laisser tel quel, c'est-à-dire que ce sont les quatre membres du Comité qui cooptent leurs futurs collègues, en espérant que la méthode proposée par le groupe de travail ait un effet suffisant ? ou bien faudrait-il élargir le Comité à d'autres membres de la Société Anthroposophique Générale pour les questions de cooptation ? Ou encore, devrait-on envisager un groupe indépendant qui serait uniquement chargé de la composition du Comité et de son renouvellement ?

Dans les deux derniers scénarios, se poserait la question du choix des personnes qui seraient amenées à décider ou co-décider. Je ne vais pas l'aborder maintenant, dans cet article. Notons simplement que **là-encore, il s'agit de capacités, de facultés ne relevant pas de décisions prises par votation**. Ce ne serait donc pas à l'Assemblée Générale de désigner ces personnes. Par contre, l'Assemblée devrait se prononcer sur la méthode de désignation, créant ainsi un nouveau *cadre de liberté* pour la cooptation.

Notons enfin que la Motion 4 qui sera présentée à l'Assemblée Générale 2025, propose la création d'un Comité expérimental composé de 11 membres qui aurait pour tâche la sélection des candidats appropriés pour siéger au Comité et de les présenter à l'Assemblée Générale de la Société Anthroposophique Générale. Le Comité a déclaré qu'il *pourrait accepter certains*

aspects de cette proposition” et qu’il était en discussion, avec les auteurs de cette Motion 4 pour parvenir à une proposition commune.

Ce qui est intéressant, dans cette Motion 4, est le fait qu’elle envisage d’expérimenter une nouvelle forme. **Le principe d’expérimentation de nouvelles formes sociales est indispensable pour pouvoir tester et améliorer ou bien abandonner le projet**^[2]. Si, par contre, le projet se révèle concluant, il pourra être implémenté de façon permanente.

L’aspect connexe intéressant est le fait qu’il est prévu de suspendre l’article 12, paragraphe 3 des statuts durant le temps de l’expérimentation, puisque cet article est antinomique au projet de la Motion 4.

Mais cette Motion 4 ne crée pas un *cadre de liberté* tel que nous l’avons caractérisé plus haut. Au contraire, il renforce le côté “Égalité” en soumettant à votation les candidatures. Cette Motion 4 ne propose pas non plus une méthode de travail pour progresser dans l’évaluation des facultés et des potentiels. Il y manque un élément de Technique Morale.

La compréhension du cadre de Liberté, par opposition au cadre d’Égalité est indispensable pour éviter de semer la confusion au sein de la Société Anthroposophique Générale et pour que la possibilité de décision libres continue d’exister pour la construction du Comité. **Mais ce cadre, à lui-seul, ne suffit pas. Il doit être complété par une méthode de travail qui soit en rapport avec la problématique de la cooptation.** Cette méthode doit découler de la question centrale de la cooptation qui est la capacité à connaître les facultés et les potentiels d’une individualité.

En elle-même, la cooptation n’est pas le problème. Elle est inhérente à la formation d’un groupe de collaborateur tel que l’est le Comité. Seule la cooptation permet d’éviter, dans ce cas, l’illusion d’une décision basée sur le vote démocratique lequel devrait s’appliquer uniquement aux règles à adopter.

Si, à un moment donné, la cooptation pose problème, il convient de s’interroger sur les causes véritables, comme nous avons essayé de le faire dans cet article. Mais interroger les causes ne veut pas toujours dire remettre en cause.

Notes

^[1] Certains lecteurs seront peut-être surpris de cette désignation. En effet, dans les statuts, c’est le seul endroit où l’expression *Comité d’Initiative* est utilisé. Partout ailleurs, on utilise le mot *Comité* pour désigner l’organe de direction de la Société Anthroposophique Générale.

^[2] La notion de droit à l’expérimentation sociétale est traitée en détail dans la vidéo animée par Stéphane Lejoly et Michel Laloux <https://www.civiliens.info/emission-n-3>.

Comment résoudre la question de la cooptation des membres du Comité de la Société Anthroposophique Générale ?

Écrit par : Michel Laloux
