

AU-DELÀ DU VOTE « DÉMOCRATIQUE »

Les nouveaux modes de gouvernance

par

.....

PABLO SERVIGNE

LE VOTE À LA MAJORITÉ — CONSIDÉRÉ PAR CERTAINS COMME ÉTANT LE PARANGON DU VOTE DÉMOCRATIQUE —, POSE UN CERTAIN NOMBRE DE PROBLÈMES DANS LES PETITES ORGANISATIONS COMME LES ASSOCIATIONS, LES ONG, LES ENTREPRISES, ETC. POUR RÉSOUDRE LES TENSIONS ET CONFLITS QUE CELA GÉNÈRE, ON A VU SE DÉVELOPPER DES TECHNIQUES FAVORISANT UNE MEILLEURE « GOUVERNANCE¹ » (SOCIOCRA Tie, DÉMOCRATIE PROFONDE...) OU ENCOURAGEANT L'ÉMERGENCE D'« INTELLIGENCE COLLECTIVE » (FORUM OUVERT, WORLD CAFÉ...). LEUR EFFICACITÉ EST REMARQUABLE CAR ELLES MISENT SUR LA COOPÉRATION, ELLES VOIENT LE GROUPE COMME UN ORGANISME VIVANT ET N'HÉSITENT PAS À PLONGER DANS L'INCONSCIENT DU GROUPE. SUR QUELS PRINCIPES S'APPUIENT-ELLES ? PEUT-ON RÉELLEMENT AMÉLIORER LE VOTE DIT « DÉMOCRATIQUE » ?

RÉFLÉCHISSEZ UN INSTANT : combien de réunions avons-nous déjà faites ? À combien de groupes politiques, de comités de quartier, des réunions de travail, de coopératives ou de GASAP² avons-nous participé ? Combien de fois avons-nous tenté de « créer du commun, de produire de l'intelligence collective³ » ?

-
- ¹ Pour une analyse des dangers que le terme de « gouvernance » recèle, lire l'analyse Barricade d'Olivier Starquit, à paraître prochainement sur le site www.barricade.be.
 - ² « Groupement d'Achat Solidaire de l'Agriculture Paysanne ». En Belgique, on parle aussi de GAC ou de GAS. En France, c'est l'équivalent des AMAP, et aux États-Unis, ce sont les CSA.
 - ³ David VERCAUTEREN, *Micropolitique des groupes*. Éditions Les prairies ordinaires, 2011, p 169.

Avez-vous remarqué comment dans certains groupes, il se passe parfois « quelque chose », comme un courant qui passe, comme une alchimie qui donne de l'énergie et qui déplace des montagnes ? Et parfois c'est le contraire, tout s'écroule, l'élan disparaît, la motivation stagne, les tensions se font jour et personne ne comprend vraiment pourquoi. Quand ça ne va pas, le plus souvent on « psychologise » les individus : untel est parti parce qu'il a fait une rencontre amoureuse, un autre parce qu'il a un caractère instable, une autre est enceinte (ça doit être les hormones), etc. Mais on questionne rarement la structure du groupe, ses règles explicites... et implicites.

TOUT LE MONDE EST INSATISFAIT

En réalité, les groupes tatônent, ils sont maladroits, ils expérimentent, ils bricolent, ils cherchent des méthodes et des solutions. Comme l'analyse David Vercauteren dans son livre *Micropolitique des groupes*, ce qui manque aux groupes, ce sont finalement des savoirs pratiques, du savoir-faire, une réelle compréhension des processus des groupes. On a trop l'habitude de faire confiance à l'instinct, au « naturel ». Il souligne ainsi un paradoxe gênant : *« on aurait même tendance à qualifier de réactionnaire cette pensée qui conçoit la société à partir d'un ordre naturel des choses. Mais bizarrement une partie de nos pratiques collectives s'organisent implicitement à partir de postulats issus de ces pensées. Cela devient embêtant de le dire, mais croire qu'il suffit d'un peu de bonne volonté ou d'être naturel pour faire un groupe, voire un monde plus juste, c'est comme dire à un ouvrier d'aller pisser devant la porte de son patron pour que cesse l'exploitation⁴. »*

Prenons le cas précis des décisions prises à la règle de la majorité (et abusivement dites « démocratiques⁵ ») à l'échelle d'un petit groupe. Même si l'on cherche parfois à tâton le consensus, c'est sur cette règle de base très répandue que l'on a naturellement tendance à se rabattre. *« En réalité, la décision démocratique ne permet pas l'adhésion. La majorité pense avoir décidé à l'unanimité, mais elle est dans l'illusion ! On fait comme si la minorité n'existait pas, on oublie que certains ont dit "non". Faire semblant qu'ils n'existent pas, est-ce vraiment une solution ? »* demande Marine Simon, coach et facilitatrice en outils collaboratifs. *« Dans une organisation, quand je demande aux gens s'ils sont satisfaits du déroulement des réunions ou de leur manière de prendre des décisions, je constate que tout le monde est insatisfait. Tout le monde ! C'est vraiment impressionnant. »*

« Pendant des années, se souvient Emmanuel Meeûs, j'ai animé des séminaires en entreprise, je voyais des gens qui couraient après des décisions dont ils ne comprenaient pas le sens et auxquelles ils n'avaient pas participé. » Après une bonne expérience dans la gestion des groupes en entreprise, Emmanuel Meeûs

.....
4 *Ibidem*, p. 25.

5 Je précise que ce texte n'est pas une attaque contre le système démocratique, il vise simplement à montrer que lorsqu'il faut prendre une décision à petite échelle, la règle de la majorité n'est pas la panacée. Il faut voir ce texte plutôt comme une invitation à sans cesse améliorer les mécanismes démocratiques.

et Stéphanie de Raikem sont devenus « facilitateurs de transition ». Ils aident aujourd'hui les équipes et leur organisation à développer leur capacité d'autogestion et de gouvernance grâce à des techniques comme la Sociocratie, l'Holocratie, les six chapeaux de Bono, le World Café ou le Forum Ouvert⁶. Mais toutes ces techniques ne sortent pas de nulle part...

LES FONDAMENTAUX

Il faut reconnaître que nos sociétés fonctionnent quasiment en « monoculture d'organisation ». Nous nageons dans un imaginaire « démocratique » marqué par la représentation et la hiérarchie. Cet imaginaire politique « global » s'exprime inconsciemment lorsque nous voulons organiser des groupes à plus petite échelle. Pourtant, certains peuples premiers avaient développé d'autres règles, très simples, pour que les collectifs soient créatifs et restent en bonne santé, comme le fait de se placer en cercle ou de pratiquer le tour de parole⁷.

Ce sont des règles « *qui créent une membrane de sécurité autour du groupe* » explique Emmanuel Meeûs, « *cela permet d'ouvrir les carapaces* » ajoute Marine Simon. « *Si on ne fait pas cela, continue-t-elle, on retombe sur les travers classiques : ce sont ceux qui ont la parole facile qui parlent le plus⁸, ceux qui ne parlent pas n'en pensent pas moins, tout le monde s'interrompt, on n'écoute pas la minorité, on ne peut pas s'objecter, bref on devient vite "créaticides". C'est une véritable catastrophe!* »

Tels de véritables anthropologues, les créateurs des nouvelles techniques collaboratives ont été repêcher ces « fondamentaux » pour les agrémenter d'autres règles diverses. On a vu ainsi apparaître une diversité de nouvelles techniques. Bien sûr, toutes ne se valent pas (et n'ont pas le même objectif), mais s'y intéresser vaut le détour. Pour l'avoir vécu, le fait de les appliquer à un groupe transforme non seulement l'ambiance et les rapports entre les individus, mais aussi les individus eux-mêmes. En réalité, cela déclenche dans le groupe une série d'effets bénéfiques en cascade...

FAIRE ÉMERGER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Selon les conditions et les objectifs d'un groupe, on utilisera des techniques différentes. Par exemple pour résoudre une tension, élire quelqu'un ou suivre une décision, on utilisera des techniques de « gouvernance », comme la Sociocratie, l'Holocratie ou la Démocratie Profonde. Alors que pour faire émerger la créativité dans un grand groupe, on fera plutôt appel à des outils d'« intelli-

⁶ Ces techniques sont décrites plus en détail dans l'analyse *Barricade* « Outils de facilitation et techniques d'intelligence collective » disponible sur www.barricade.be.

⁷ Elles sont énumérées à la fin de cet article dans la rubrique « Pour aller plus loin » et décrites plus en détail dans l'analyse *Barricade* « Outils de facilitation et techniques d'intelligence collective » disponible sur www.barricade.be.

⁸ Voir par exemple l'article « Agir pour que la prise de parole des femmes devienne au moins égalitaire à celle des hommes », disponible sur www.lagauche.com/lagauche/spip.php?article951 (note ajoutée à la citation originale).

gence collective» comme le World Café ou le Forum Ouvert. Ce dernier, par exemple, nécessite un encadrement minimal (mais précis) et peut servir à organiser des réunions d'un week-end de 5 à 2 000 personnes! Cette technique, bien rôdée et assez impressionnante, est par exemple fréquemment utilisé par les initiatives des Villes en Transition⁹.

Les techniques de gouvernance, quant à elles, utilisent indirectement l'intelligence collective. Par exemple dans le cas d'une prise de décision, le gardien des règles (l'animateur) prendra soin de noter toutes les objections. « *Une objection, c'est quelqu'un qui dit "oui, mais"*. Or, constate Emmanuel Meeûs, *on ne prend que très rarement le temps d'aller voir ce qu'il y a derrière ces objections parce qu'on a peur* ». C'est donc aux personnes de la majorité (qui sont déjà d'accord avec la décision) de se creuser la tête pour résoudre les objections des personnes de la minorité. L'intelligence collective naît des objections qui sont écoutées. Selon Olivier Chaput, formateur en Démocratie Profonde, « *l'avantage de tendre à une décision à l'unanimité, c'est que dans toutes ces objections, dans ces "non" ou ces "oui, mais", il y a une perspective nouvelle qui n'a pas encore été prise en compte par le groupe et qui apporte un supplément de sagesse* ».

En réalité, utiliser ces règles fondamentales simples fabrique une équivalence entre les membres du groupe. Ce « *principe d'équivalence permet à une intelligence collective, qui est là, latente, de s'exprimer, d'émerger. Il y a une sorte d'alchimie qui apparaît soudain* » témoigne Emmanuel Meeûs. Le groupe co-créé : le tout est plus que la somme des parties.

FAVORISER LA COOPÉRATION

« *Lors d'une séance pour une ONG humanitaire qui dysfonctionnait gravement, explique Marine Simon, j'ai demandé à chacun de raconter ses rêves, ses convictions et ce qu'il voyait pour l'avenir de l'ONG. On s'est rendu compte que presque tous les rêves étaient communs! C'est toujours très étonnant, et c'est un moment très important dans les équipes, car on vit souvent dans cette idée de compétition que le voisin n'a pas les mêmes rêves que nous.* » La compétition renforce l'ego, renferme sur soi, divise et crée des tensions.

Mais c'est aussi oublier la hiérarchie. Celle-ci s'exprime par exemple par la non-équivalence des individus dans une réunion, et joue un rôle majeur dans l'apparition de tensions et de non-dits. Par exemple, un chef ne partagera pas toutes les informations afin de garder le pouvoir. Or, un manque de transparence dans la gouvernance crée chez tout le monde des attentes implicites, ce qui diminue la confiance au sein du groupe et c'est ainsi que s'installe un esprit de compétition.

L'idée ici est d'inverser cette spirale infernale. De manière générale, la coopération apparaît dans un groupe lorsque la confiance est là. Or, celle-ci n'apparaît que lorsque le groupe se sent en sécurité. C'est donc le rôle du gardien

⁹ À ce sujet, lire Rob HOPKINS, *Manuel de Transition*, Écosociété/Silence, 2010. L'auteur y explique comment organiser un Forum Ouvert (« Open space technology »), p.154-165.

des règles d'apporter cette sécurité en veillant à faire respecter les règles de base (les fondamentaux), le principe d'équivalence et surtout la parole de chacun ¹⁰. C'est dans un climat de confiance mutuelle que naît la coopération. On acquiert ainsi la certitude que ce que chacun apporte au groupe bénéficiera à tous. La spirale de la compétition s'inverse et la motivation décuple : chacun se sent partie prenante dans la décision.

PLONGER DANS « L'INCONSCIENT DU GROUPE »

Le côté le plus fascinant de ces techniques de groupes est leur capacité à plonger dans ce qu'ils nomment « *la partie immergée de l'iceberg* ». Le plus souvent, on se concentre sur ce qui est visible, ce que David Vercauteren appelle la macropolitique ¹¹ d'un groupe, c'est-à-dire ce qui est dit, les objectifs définis, le planning, les comptes-rendus, les décisions, bref sur « *la partie émergée de l'iceberg* ».

Or, un groupe est toujours traversé de forces invisibles, de non-dits, d'un langage non-verbal, d'interprétations, d'émotions et de trajets personnels qui se croisent. C'est ce que l'on appelle son « inconscient ». L'invitation de David Vercauteren à s'attarder sur cette *micropolitique* est une invitation à partir à la recherche des comportements, du ton, du choix des mots, des attitudes corporelles et de l'ambiance pour décrypter les secrets de ces fameuses forces internes qui déplacent des montagnes ou brisent des groupes. Une sorte de « tectonique des groupes ». En permaculture, on appelle cela « les structures invisibles ¹² ».

Si l'on ne fait pas attention, c'est dans cette partie immergée de l'iceberg qu'on peut voir apparaître des « *poches de gaz qui peuvent exploser à tout moment* », rappelle Emmanuel Meeûs. Lors d'une prise de décision à la majorité, si l'on fait comme si la décision avait obtenu l'accord de tous, on prend le risque de créer une spirale négative. « *On appelle cela l'engrenage du terrorisme*, explique Olivier Chaput. *Au début, cela apparaît sous forme de sarcasmes, parfois involontaires. Tout doucement, certains se mettent à saboter l'organisation... Jusqu'à ce que ça "pète" vraiment: séparation, guerre ouverte, insultes. On peut même se faire exploser pour dire qu'on n'est pas d'accord, c'est le stade ultime du terrorisme. Cela arrive lorsqu'on n'est jamais écouté.* »

L'ÉCOLOGIE DES GROUPES

Les nouveaux outils collaboratifs ont tous en commun une manière plus organique de fonctionner. Ils reconnaissent le groupe comme un système vivant. « *Chaque groupe a son écologie, ses propres dynamiques* » rappelle Olivier Chaput.

¹⁰ À ce titre, pour court-circuiter le fait récurrent que les femmes prennent toujours moins la parole que les hommes (même lorsqu'elles sont présentes en nombre équivalent aux hommes), la personne qui anime peut annoncer qu'elle donnera la parole alternativement à un homme/une femme, allant ainsi à l'encontre de la pratique courante qui est de donner la parole par ordre de levée de main. Efficacité garantie!

¹¹ David VERCAUTEREN, *op.cit.*

¹² Par opposition aux « structures visibles » tels que le potager, la maison, les routes, etc.

Or, l'écologie est une science systémique, elle s'intéresse aux systèmes et aux interactions. C'est donc bien en imitant les principes de la nature, en utilisant les principes de fonctionnement des écosystèmes que l'on peut se rapprocher d'un fonctionnement durable. C'est exactement sur ces principes issus de l'observation du vivant que s'est construite la permaculture.

Cette vision systémique est particulièrement présente pour l'Holocratie, une technique qui remet en question les structures hiérarchiques classiques en construisant des organisations plus décentralisées, auto-organisées et organiques. Ainsi, elle permet au groupe de remettre en permanence en question sa « raison d'être », comme un organisme qui avance dans un monde inconnu, avec plus de souplesse, en s'adaptant.

PRENDRE LE TEMPS D'ALLER VITE

La plongée dans l'inconscient du groupe et la prise en compte des avis de chacun ne vont pas raccourcir le temps des réunions... Quelle perte de temps diront certains! « *C'est vrai que cela prend plus de temps pour obtenir une décision, mais quel gain de temps au niveau de l'exécution!*, s'exclame Emmanuel Meeûs. *Comme on obtient une décision portée par tous, les personnes seront d'autant plus motivées à s'engager dans son application et à en assumer les responsabilités. Elles seront intégrées au processus de décision. Autrement dit, on tourne en rond pour aller droit au but.* » En fin de compte, les réunions seront peu à peu plus efficaces et les décisions plus puissantes.

De ce fait, on évite aussi un sentiment désagréable souvent ressenti dans les groupes¹³: cette « urgence permanente », cette obligation d'efficacité, cette course en avant qui souvent fait faire des bêtises. De même, les « facilitateurs » qui animent ces techniques se sont aussi aperçus qu'il était difficile d'organiser des cercles de parole en utilisant Internet. L'instantanéité des nouvelles technologies n'est pas vraiment compatible avec une vie de groupe de qualité. Quand on sait que près de 90 % de la communication se transmet par le non-verbal... on comprend pourquoi les courriels sont si souvent mal interprétés!

Les effets sont même plus profonds. « *Dans un premier temps, les gens n'ont pas le sentiment que la solution qui est retenue est la bonne pour eux ; mais peu à peu, un changement de culture s'opère, où l'on s'aperçoit que la solution parfaite pour soi ne sert à rien si elle n'est pas partagée ou si elle crée de la discorde, de la perte de temps, d'énergie, d'envie, etc.*¹⁴ »

LIMITES ET RISQUES

Si la découverte et l'utilisation des outils collaboratifs est assez enthousiasmante, il est cependant nécessaire d'être vigilant sur les risques qu'elles comportent. Des risques pas toujours évidents... Le premier est de faire oublier

¹³ David VERCAUTEREN, *op.cit.*

¹⁴ YANNIS, « Élections sans candidatures », *Passerelle Éco* n°40, p 9.

que les conflits sont indispensables à la vie politique, et dans une plus large mesure, que les conflits font partie intégrante de l'humain¹⁵. Une société apaisée et débarrassée de tous ses conflits internes fait plutôt penser à ces mondes « parfaits » (*Le Meilleur des mondes*, 1984, etc.) qui décrivent remarquablement bien l'essence du totalitarisme.

De nos jours, cette tendance se cristallise dans le mot « gouvernance », utilisé à toutes les sauces pour effacer la teinte politique des discours, c'est-à-dire pour faire croire que seuls les mécanismes soi-disant « neutres » du marché peuvent organiser pacifiquement les sociétés humaines. Ce mot représente la quintessence même de la prise de pouvoir de la bureaucratie. En réalité, il me semble que ces techniques collaboratives ne sont pas là pour gommer les conflits mais bien pour les comprendre et apprendre à vivre avec.

De la même manière, il est important de veiller à ne pas « naturaliser » l'organisation des sociétés, c'est-à-dire à imiter les sociétés animales pour justifier des modèles politiques « figés ». En effet, les idéologies fascistes ont souvent tenté de voir la société comme un super-organisme parfait, imitant les sociétés bien rangées de fourmis ou de termites, et dans laquelle chaque rôle serait déterminé génétiquement... Il est cependant difficile d'assimiler ces rêves totalitaires à la manière de fonctionner des techniques collaboratives, qui ne sont justement que des techniques, et qui ne dépeignent jamais un modèle de société idéale.

Le troisième risque est d'un autre ordre. Il y a plus de 30 ans déjà, une vague de ce type (les « nouveaux patrons ») avait déferlé sur le monde de l'entreprise : un nouveau *management* promettait une meilleure santé aux entreprises et aux travailleurs grâce à plus d'autogestion¹⁶. La santé des entreprises s'en est trouvée renforcée, mais le concept politique de l'autogestion a été dénaturé. Il faut d'ailleurs remarquer que la vague d'aujourd'hui (*sociocratie*, *holocratie*, *démocratie profonde*) se développe à merveille dans les entreprises parce qu'elle ne remet pas fondamentalement la hiérarchie en cause. Certes « *ce sont des méthodes qui ne marchent pas avec des autocrates convaincus* », mais elles peuvent renforcer la hiérarchie en améliorant la cohésion du groupe, et de ce fait en revalorisant le rôle du chef. Il importe donc de ne pas considérer ces méthodes comme naturellement anti-hiérarchiques ou « écologiques ».

De plus, ces techniques collaboratives ne se mêlent pas de la finalité (de la « raison d'être ») des entreprises ou des groupes. Soigner le *comment* ne fait pas automatiquement changer le *pourquoi*. À la manière de l'économie sociale et solidaire, il convient donc de veiller à relier ces méthodes à une finalité sociale et/ou écologique... Et c'est souvent le cas ! « *Pour ma part*, poursuit Marine, *je travaille avec des organisations et des entreprises qui sont engagées dans un avenir durable, parce qu'on est en communauté d'attente : ceux qui sont dans une logique de futur durable sont déjà dans une logique de coopération* ».

.....
 15 Pour certains, la démocratie n'est rien d'autre que le conflit organisé...

16 À ce sujet lire Luc BOLTANSKI & Eve CHIAPELLO. *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

Toutes ces techniques de facilitation sont de plus en plus utilisées dans les écovillages, les expériences de permaculture, les squats, les associations ou même les ONG. Mais « *dans le monde du non-marchand, on constate souvent une grande charge émotionnelle. Les idéaux sont très beaux et il y a une grande identification des fondateurs et des travailleurs à la raison d'être de leur organisation. Quand on leur parle de leur organisation, on leur parle d'eux-mêmes* ». Pour Emmanuel Meeûs, « *ces outils sont donc souvent les bienvenus* ».

CES MODÈLES SONT-ILS APPLICABLES À GRANDE ÉCHELLE ?

La Sociocratie, l'Holocratie ou la Démocratie Profonde, par exemple, pourront-elles se déployer à plus grande échelle et constituer le socle d'un nouveau modèle politique ? Pourrait-on envisager de redynamiser nos démocraties malades¹⁷ grâce à ces méthodes appliquées à grande échelle¹⁸ ? Et pourquoi pas carrément imaginer de « dépasser » le modèle démocratique en prenant des décisions collectives constructives/créatives ? Autant de questions dont nous n'aurons pas les réponses avant d'en avoir vu le fonctionnement sur le terrain... « *Mais l'important aujourd'hui, conclut Marine Simon, c'est de diffuser ces fondamentaux pour qu'on soit de plus en plus nombreux à les utiliser et pour que cela devienne une vraie alternative à la compétition* ».

PABLO SERVIGNE, septembre 2011

.....
17 Selon Hervé Kempf, nous ne serions même plus en démocratie, mais en oligarchie. Lire Hervé KEMPF. *L'oligarchie ça suffit, vive la démocratie*. Seuil, 2010.

18 À ce sujet, lire : Olivier STARQUIT. *L'extinction des Lumières, vers une dilution de la démocratie ?* Éditions Territoires de la mémoire. À paraître bientôt.

Barricade se définit comme un espace public, un lieu dédié à la confrontation des idées, et comme une plate-forme permettant la rencontre des différents mondes militants, du secteur de l'éducation permanente au milieu syndical en passant par le monde académique ou le secteur de l'économie sociale. Lieu d'émancipation collective et de création d'alternatives, l'asbl Barricade s'est développée depuis 1996 dans le quartier Pierreuse à Liège via diverses expérimentations culturelles, sociales et économiques. Sa librairie « Entre-Temps », à la fois militante et généraliste, est emblématique du projet. A l'intersection du secteur de l'économie sociale et de l'éducation permanente, elle revendique un fonctionnement auto-gestionnaire et une finalité culturelle et sociale plutôt que le profit.

Toutes les analyses sur :

www.barricade.be

POUR ALLER PLUS LOIN

Les principaux outils collaboratifs sont présentés dans l'analyse *Barricade* « Outils de facilitation et techniques d'intelligence collective », disponible sur : **www.barricade.be**

Les fondamentaux

- Se disposer en cercle.
- Pratiquer le tour de parole.
- Le pouvoir du silence permet de laisser mûrir sa pensée et d'augmenter la qualité de ce que l'on aurait dit de façon trop rapide.
- On met la parole au centre, les individus ne s'interpellent pas directement.
- Les opinions s'additionnent, elles ne se combattent pas.
- L'animateur est le gardien du cercle et des règles.

Livres

Il n'y a pas beaucoup de livres en français sur cette thématique. Les quelques sites Internet sont assez dispersés et pauvres en information. On pourra cependant conseiller :

David VERCAUTEREN, *Micropolitique des groupes*, Les prairies ordinaires, 2011.

Pour une approche de la sociocratie qui s'adresse aux hiérarchies des entreprises : Gilles CHAREST, *La démocratie se meurt, vive la sociocratie*, Ed. Centro Esserci, 2007.

Personnes ressources

Le mieux est encore de contacter directement les quelques personnes qui pratiquent ces techniques. En Belgique, je n'en ai rencontré que quatre, mais s'il en existe d'autres, n'hésitez pas à nous le faire savoir en contactant Barricade à info@barricade.be ou par téléphone au 00 32 (0)4 222 06 22.

Marine Simon est consultante en optimisation de la collaboration.

Au-delà des nuages SPRL

Vieille Rue du moulin, 211
1180 Bruxelles

TÉL. 00 32 (0)476 630 674
marinesimon@audeladesnuages.com
www.audeladesnuages.com



Emmanuel Meeûs & Stéphanie de Raikem sont praticien(ne)s en dynamiques collaboratives et facilitateurs en intelligence collective.

Conscious partners SPRL
info@consciouspartners.org
www.consciouspartners.org

Collaborcity asbl
Rue Hilaire Parmentier, 83
1440 Braine-le-Château

TÉL. 00 32 (0)2 735 65 19
ou 00 32 (0)495 270 554
info@collaborcity.org
www.collaborcity.org



Olivier Chaput est l'un des très rares formateurs francophones diplômés en Démocratie Profonde. Pour lancer des initiatives dans votre groupe ou pour plus de détails, vous pouvez le contacter à l'adresse :

ochaput@exposantdb.be
TÉL. 00 32 (0)494 708 931.

Résidant à Bruxelles, travaillant entre Liège et le Brabant wallon, il lui est possible de se déplacer pour des formations sur mesure.

