



**HAL**  
open science

## Décisions consensuelle et sociocratique aux Pays- Bas

Jacqueline de Bony

► **To cite this version:**

Jacqueline de Bony. Décisions consensuelle et sociocratique aux Pays- Bas. Décision et sociocraties, Jun 2018, Paris, France. halshs-01899914

**HAL Id: halshs-01899914**

**<https://shs.hal.science/halshs-01899914>**

Submitted on 20 Oct 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Décisions consensuelle et sociocratique aux Pays-Bas**  
**Jacqueline de Bony, CNRS (LISE/CNAM)**

**Communication à la journée d'étude « Décision et Sociocraties »**  
**11 juin 2018**

## **Introduction**

On observe aujourd'hui en France un certain engouement pour de nouvelles formes de gouvernances telles que la sociocratie (Edenburg, 1998, 2017), l'holocratie (Koestler, 1967 ; Robertson, 2015), les entreprises libérées (Geetz & Carney, 2012), bienveillantes (Desjacques & Rodet, 2017) ou agiles (Dejoux, 2016). Sous diverses appellations, ces organisations mobilisent des formes alternatives de démocratie en limitant les hiérarchies traditionnelles au profit de rapports entre les acteurs plus égalitaires et autonomes. Horizontalité, égalité, autonomie, coopération, bienveillance, ces qualités rappellent fortement les attributs du consensus. De fait, la sociocratie contemporaine a été développée par un Néerlandais dans le contexte d'une société enracinée dans le consensus. Par souci de clarté précisons d'emblée la distinction entre décision consensuelle et décision sociocratique que l'on appelle aussi décision par consentement. Dans la première on donne son accord tandis que dans la seconde on n'oppose pas d'objection argumentée recevable à la décision proposée. En matière d'adhésion à la décision, le consentement est moins exigeant que le consensus. Cependant, il suffit qu'un seul individu oppose une objection argumentée pour que la décision soit bloquée.

Cette communication met en perspective ces deux manières de décider telles qu'elles sont pratiquées aux Pays-Bas. Quelles étapes du processus divergent entre consentement et consensus néerlandais ? Qu'est-ce que la décision sociocratique emprunte-t-elle au consensus néerlandais ? Ces interrogations sont nécessaires pour évaluer les conditions du transfert de la décision sociocratique dans d'autres contextes nationaux. Quelle est l'ampleur des aménagements nécessaires pour concilier le processus proposé et le contexte de son implémentation ? Rappelons à ce propos que le consensus n'est pas le propre de la société néerlandaise et qu'il est très souvent utilisée également dans les milieux libertaires, anarchistes, alternatifs au nom du refus des risques d'oppression des minorités par des majorités. Une première section de la communication résume les éléments saillants du contexte néerlandais qui ont forgé le consensus. Les deux sections suivantes portent la décision consensuelle et la décision sociocratique telles que pratiquées aux Pays-Bas. La quatrième section analyse le cercle, activité systématiquement proposée aux enfants néerlandais et les dispositifs socioculturels sous-jacents. La discussion évalue l'universalité de la décision sociocratique et sa transposition dans un contexte français.

## **1-Eléments contextuels néerlandais**

### **1-1 Contexte historique de la construction de l'accord aux Pays-Bas**

Aux Pays-Bas, la construction de l'accord s'enracine dans une histoire politique particulière dont on retrouve des traces dès le 12<sup>e</sup> siècle<sup>1</sup> (De Voogd, 1992). Contrairement à ses voisins européens rassemblés sous la bannière de dynasties princières depuis le moyen âge, l'unification néerlandaise a été tardive. Les Pays-Bas se sont construits au cours d'une révolte de communes contre des absolutismes religieux et politiques. En 1579, la paix d'Utrecht a

---

<sup>1</sup> Les gestionnaires de l'eau (waterschappen) avaient déjà des règles d'organisation particulières pour garantir l'entretien des digues et se prémunir des inondations.

scellé l'union de sept provinces mais chacune a conservé son gouvernement propre. L'organisation politique retenue au niveau fédéral et local était fondée sur l'égalité des parties indépendamment de leur importance et comportait des dispositifs visant à limiter le pouvoir des plus puissants (Zahn, 1989).

Ce refus de positions hégémoniques atteignait aussi le domaine idéologique et la religion. Dans la république de Hollande, la tolérance était beaucoup plus forte que dans les pays environnants et le principe de liberté religieuse fut érigé en une sorte de dogme. Ce choix a favorisé une organisation sociale reposant sur une diversité de groupes politiques et religieux ayant chacun sa propre sensibilité. Ces entités géraient leur coexistence en maintenant adroitement l'équilibre délicat entre l'unité de la nation et leur différenciation idéologique. La société n'était pas exempte de conflits mais les groupes avaient une manière très particulière de s'accorder sur une base d'égalité et en mobilisant le compromis.

A la fin du 19<sup>e</sup> siècle, la société néerlandaise a été divisée par des conflits touchant la représentation proportionnelle, le suffrage universel pour les hommes et les femmes et surtout, le financement des écoles par l'Etat. Ceci a entraîné un clivage idéologique et confessionnel très strict entre 1920 et 1950 connu sous le nom de « pilarisation ». C'est Abraham Kuyper (1837-1920) qui proposa ce modèle d'organisation sociale et politique qui reposait sur le principe de « la souveraineté dans son propre groupe ». Selon l'auteur, l'Etat devait renoncer à son pouvoir et subventionner les piliers qui représentaient les diverses conceptions religieuses philosophiques et politiques. La pilarisation se mit en place sur une base religieuse avec trois courants (catholiques, protestants et humanistes). Par la suite furent aussi pilarisés les partis politiques, les médias, les syndicats, les hôpitaux et les écoles.

Les piliers vivaient dans l'isolement à l'exception de leurs élites qui se rencontraient pour diriger la nation et s'accorder sur les questions communes. Dans son ouvrage séminal « The politics of accommodation », Lijphart appelle « consociation » la manière dont ces élites dirigeaient le Pays et parvenaient à s'accorder en dépit de leurs différences. Les thèmes susceptibles d'entamer les valeurs des piliers faisaient l'objet de veto ou de fortes accommodations de la part des autres piliers afin de respecter les valeurs en question. Les discussions entre les dirigeants des piliers étaient basées sur des forces cohésives et évitaient systématiquement les forces antagonistes. Les décisions communes étaient atteintes à renfort de "*fair compromises*" et d'accords pragmatiques. L'auteur a mis à nu les règles implicites de la consociation : droit au désaccord, pragmatisme, secret, droit de gouverner sans entraves (Lijphart, 1968).

A partir de 1960, l'effritement progressif de cette segmentation verticale ou « dépillarisation » a conduit à la démocratie pluraliste actuelle. Cependant, certains secteurs comme l'éducation et l'audiovisuel sont encore pilarisés (Kickert, 2003). L'impact de la pilarisation sur le système politique néerlandais contemporain fait toujours l'objet de questionnement (Blom & Talsma, 2001 ; Toonen, 2000 ; Wintle, 2000). Wintle fait apparaître la persistance du cocktail pilarisation, consociation et pluralisme vertical dans la société contemporaine néerlandaise. Si beaucoup considèrent la page de la pilarisation tournée, ses représentations collectives, ses leviers et surtout ses dispositifs sociaux continuent à influencer le vivre ensemble ainsi que la forme du processus décisionnel contemporain aux Pays-Bas. Aujourd'hui, la démocratie aux Pays-Bas est encore qualifiée de consociationnelle tout comme la Suisse et la Belgique.

## **1-2-Individualisme et coopération aux Pays-Bas**

L'individualisme néerlandais avait déjà été relevé par Ruth Benedict dès 1944 au cours d'une recherche sur les relations entre l'armée américaine et le peuple néerlandais (van

Ginkel,1997). Concernant les Néerlandais, elle disait: *“Their word for themselves is “individualistic” which includes their pride in disrespect of authority, their fondness for running things down, their firm stand upon their “rights” and also their particularism”* (p. 227). Cependant, ce sont les « Cross Cultural Studies » qui ont mis au grand jour ce caractère très individualiste néerlandais. Selon Hofstede (2001), l’individualisme néerlandais est en quatrième place parmi plus de cinquante pays analysés. Dans l’ouvrage « Mirroring Consensus », un groupe de chercheurs néerlandais souligne le pouvoir de décision personnel et son affirmation aux Pays-Bas au point de douter de l’existence du consensus dans ce pays (Keizer et coll. 2000).

Simultanément, les Pays-Bas sont connus pour leur esprit de compromis. Van Iterson (2000) illustre les règles de l’action collective néerlandaise à l’aide des trois C : coopération, concertation, consensus que l’on pourrait d’ailleurs étendre à consultation, compromis etc. Le score des Néerlandais sur la dimension « féminité » traduit en partie cette aptitude à coopération (Hofstede & Arrindwell, 1998). Comme déjà évoqué, l’histoire néerlandaise est jonchée de situations où la coopération est mobilisée pour lutter contre les éléments et les envahisseurs. Ce thème a été abordé dans une recherche sur le fonctionnement d’entreprises dont une aux Pays-Bas (d’Iribarne, 1979). L’auteur relève une combinaison d’indépendance féroce et d’esprit grégaire et il pointe le caractère contradictoire de cette coexistence. Ce paradoxe est repris par Hampden-Turner et Trompenaars (1993), et abordé en termes de conciliation entre l’individu et la communauté. Les auteurs parlent de « socialisation de l’individualisme », mais sans proposer de mécanisme d’articulation entre l’individuel et le collectif.

La relation entre l’autonomie et la coopération est pourtant une question sociologique centrale. Elle est étudiée dans les lieux de socialisation primaire tels que la famille ou l’école (Bourdieu & Passeron, 1970 ; Durkheim, 1990) mais on peut aussi l’analyser dans d’autres espaces de socialisation et dans une large variété de situations. La décision collective se présente comme un objet d’étude particulièrement pertinent pour caractériser cette tension entre l’individu et le groupe. En effet, dans toute situation sociale, l’individu est le siège d’une tension (formelle) entre sa propre position et celle du groupe (De Dreu & Van De Vliert, 1997 ; Mastebroek, 2002). Elle est également présente lorsque l’individu suit une norme, applique une règle ou une procédure. Cette tension peut apparaître de manière explicite lorsqu’un individu est incité voire contraint d’adhérer ou de céder à une décision collective.

### **1-3 Cadre théorique et méthode de recherche**

La décision un objet d’étude empirique au carrefour de la sociologie des organisations, du management et des sciences politiques. Selon Halpern (2014), s’intéresser à la décision, c’est vouloir percer le mystère de l’activité politique. Qui décide ? Comment ? Dans quel but ? Comment s’accorde-t-on et par quels mécanismes ? L’objectif ultime de la recherche est de préciser le lien entre les arbitrages de la décision et la forme de la démocratie. Ce travail s’inscrit dans le cadre d’une recherche ethnographique de long terme sur la construction de consensus aux Pays-Bas et sa transmission à l’enfant dans une perspective comparative franco-néerlandaise (de Bony, 2007 ; 2008 ; 2010 ; 2012 ; 2014). Selon Durkheim (1999), La socialisation désigne le processus par lequel l’enfant apprend et intériorise les modèles culturels qui lui permettent de s’intégrer dans sa société. L’auteur insiste sur la relation étroite qui unit les structures politiques et sociales avec les pratiques éducatives en vigueur dans une société et les formes scolaires qui s’y développent.

La recherche tire profit de l’intégration de l’auteur dans la société néerlandaise pendant 17 ans. Le travail sur la sociocratie repose sur la participation à plusieurs évènements

sociocratiques aux Pays-Bas (journée d'étude du centre de sociocratie, rencontre annuelle de l'association sociocratique néerlandaise), l'observation de deux réunions décisionnelles au centre de sociocratie néerlandais, trois entretiens avec des spécialistes néerlandais de la sociocratie et une recherche en littérature sur la sociocratie. Le travail sur la socialisation du petit enfant aux Pays Bas repose sur une dizaine de jours d'observations en crèche en 2016 et 2017 et trois matinées d'observations dans des garderies (2017 et 2018), une quinzaine d'entretiens avec les éducatrices, pédagogues et directrices des structures concernées complété par une recherche en littérature. Le travail sur la socialisation à l'école primaire est plus ancien, déjà publié et repose sur plusieurs semaines d'observations dans les classes. La méthode retenue est de type ethnographique, qualitative, descriptive, interprétative. Faisant appel à l'anthropologie symbolique, elle mobilise la description épaisse de Geertz (1973). Les situations sont analysées au plan phénoménologique à l'aide de tous les informations disponibles (documents, observations in situ et entretiens). L'approche interprétative consiste à retrouver les catégories d'interprétations et arbitrages qui légitiment le sens donné par les acteurs à ces situations.

## **2- La Construction de consensus aux Pays Bas**

La décision est parfois considérée comme un objet d'étude impossible tant il est difficile d'en saisir toutes les facettes. Elle est souvent décrite comme la recherche de toutes les solutions possibles à une question donnée et le choix de celle qui est la meilleure (voir par exemple Vidaillet & al. 2005). Cette perception rationnelle de la décision omet les aspects subjectifs et la dimension collective de la décision. L'objet de cette recherche n'est pas de faire l'inventaire des modèles décisionnels mais de souligner les aspects contextuels qui engendrent des manières différentes de décider en France et aux Pays-Bas.

Aux Pays-Bas, la décision ne correspond pas à une sélection, un tri ou le fait d'une majorité dépassant une minorité (van Vree, 1999). C'est une construction collective conduisant à une solution fédératrice (van Lente, 1997). Le terme néerlandais « *besluitvorming* » (formation de la décision) reflète bien l'idée d'une décision construite et non triée<sup>2</sup>. Ainsi, dès que plusieurs individus sont concernés par une question commune, ils se concertent et mettent en place un processus collectif souvent décrit selon trois phases : collecte des informations et/ou orientation, expression des points de vue, décision. Si la décision finale n'est pas nécessairement le résultat d'un consensus, ce processus est systématiquement engagé. Il comprend des réunions formelles entrecoupées de discussions informelles (Huisman, 2001). Ce processus est encadré par des procédures très strictes qui s'appliquent à l'identique dans une entreprise, une mairie, une organisation bénévole et dont on retrouve certains traits en famille.

### **2-1-Le processus**

La réunion décisionnelle ou « *vergadering* » est caractérisée par une série de règles et de normes que l'on peut décrire comme suit :

- une organisation spatiale en cercle, carré ou fer à cheval
- une structure hiérarchique définie comprenant au minimum un président et un secrétaire
- un ordre du jour détaillé et séquencé, préalablement distribué et rigoureusement suivi
- un document écrit rapportant précisément les actions à conduire et servant de référence pour la réunion suivante

---

<sup>2</sup> Le terme français correspondant est prise de décision en accord avec une décision triée et non construite

- le droit du président d'exercer son pouvoir hiérarchique en cas d'entrave au déroulement du processus
- l'interruption du processus en cas de désaccord ou d'imprévu
- l'accord tacite des participants à se plier à la décision du groupe

Au cours de la réunion décisionnelle, le président commence par nommer les absents excusés, demander l'approbation du rapport de la réunion précédente, confirmer l'ordre du jour et éventuellement le modifier avec l'accord des participants. Il passe alors au premier point à traiter : selon les cas il donne ou rappelle les informations nécessaires à la compréhension de la question avant de laisser la parole aux participants. Au cours de cette étape de consultation, chacun peut donner son avis et sera écouté attentivement sans interruption ni débat ni contradiction. A intervalles réguliers, le président restitue ce qui a été dit par les individus en faisant une sorte de synthèse (Huisman, 2001). Lorsque chacun a été entendu, on passe à la phase décisionnelle et c'est souvent le président qui fait une proposition servant de base à l'élaboration de la décision.

Dans un déroulement normal les points de vue se rapprochent, se fédèrent dans l'espace d'une ou plusieurs réunions et une décision commune s'élabore à l'aide de compromis et/ou de négociations<sup>3</sup>. Lorsque survient un désaccord ou un imprévu, le président ajourne la réunion. Un délai de réflexion individuelle et de consultation informelle peut suffire, sinon le président désigne une commission qui sera chargée de traiter le problème. La décision aboutit à la formulation des points d'actions qui sont individuellement attribués et finalisés dans le rapport du secrétaire. Notons que la décision porte exclusivement sur les actions à conduire indépendamment des principes qui les sous-tendent et elle est arbitrée par le groupe qui la prend (de Bony, 2007).

Formellement, le terme consensus reflète l'accord de tous les participants à la décision. Notons que si ce processus décisionnel est toujours engagé et suivi, l'arrêt de la décision n'est pas systématiquement le fait du consensus. Il existe des situations où le processus se termine par un vote comme par exemple dans les conseils municipaux. Comme nous le développons ci-dessous, les dispositifs sociaux du consensus permettent de rallier les réticents au consensus et il est donc difficile de trancher entre consensus réel et apparent entre consensus et consentement. Notons cependant que la « construction de consensus » et qui fait l'objet de cette recherche correspond spécifiquement au processus décisionnel qui est systématiquement mobilisé.

## **2-2-Les dispositifs sociaux du consensus**

Le caractère strict et rigide du processus laisse entrevoir l'existence d'une difficulté. Pourquoi a-t-on besoin d'obéir à un président pour décider de façon collégiale dans une société qui prône l'égalité? Pourquoi le président recadre-t-il systématiquement celui qui défend sa position ? Pourquoi ne peut-on pas revenir en arrière au cours du processus ? Pourquoi, en cas de désaccord, faut-il interrompre le processus et faire appel à une commission ? La difficulté réside dans la manière de régir l'individuel et le collectif au cours du processus, c'est cette séquence d'une étape strictement individuelle immédiatement suivie d'une étape strictement collective. En effet, pendant la consultation, le groupe reste en retrait pour laisser l'individu s'exprimer puis, pendant la décision, l'individu se retire au profit du groupe. L'autonomie

---

<sup>3</sup> A une échelle plus globale, certains auteurs retiennent le terme de « démocratie négociée » pour les Pays-Bas (Giraud, 2009).

individuelle et la coopération s'expriment en alternance et de manière exclusive et cet évitement règle le problème de leur coexistence.

Le consensus nécessite l'assistance d'une série de dispositifs socio-culturels qui sont fortement enracinés dans la culture néerlandaise comme déjà décrits (Lijphart, 1968). Il y a d'abord l'égalitarisme et le droit au désaccord. Toutes les opinions sont mises sur un même pied d'égalité. De plus, l'individu a le droit de ne pas être d'accord avec la décision (van der Horst, 2001). Ceci lui permet d'appliquer une décision qui ne fait pas son adhésion tout en restant autonome dans sa pensée. Ensuite, arrivent en renfort, la sociabilité, le conformisme, le pragmatisme, l'exigence d'objectivité et le contrôle affectif. La sociabilité est convoquée lorsque l'individu est soumis au dilemme de défendre de son point de vue ou de faire preuve de convivialité (Driessen, 1997). Cette sociabilité va de pair avec le conformisme lui-même généré par le groupe (Shetter, 1997). Le pragmatisme, l'exigence d'objectivité et le contrôle émotionnel incitent l'individu à s'en tenir uniquement au fait de la décision et à se distancier de sa subjectivité.

Ces dispositifs sociaux agissent de concert, en découplant l'expression de l'opinion de la prise de décision, en limitant le terrain de rencontre entre le point de vue individuel et la décision collective ou encore en neutralisant leur conflit potentiel. Ceci permet à l'individu en désaccord de laisser la décision se construire tout en restant autonome dans ses pensées. Ces dispositifs sociaux engendrent une forme de consensus beaucoup plus consentie que réelle et certains auteurs parlent de consensus apparent (Urfalino, 2007) ou de consensus tacite (Krick, 2017). Abstraction faite de l'arrêt de la décision, la différence entre consensus et consentement est loin d'être flagrante.

### **3-La décision sociocratique**

La sociocratie repose sur quatre règles qui sont la décision par consentement, l'élection sans candidat, l'organisation en cercle et le double lien entre les cercles (Edenburg, 1998). La décision par consentement est arrêtée lorsqu'aucun participant n'y oppose une objection recevable. Dans l'élection sans candidat ce sont les participants qui désignent les personnes à nommer et qui sont élues par consentement. Unité de base de l'organisation, le cercle rassemble des personnes autour d'une activité commune, d'un projet commun ou d'un but commun. L'organisation sociocratique se décline en une série de cercles à chaque niveau hiérarchique et la coordination entre les cercles est assurée par un double lien avec le cercle supérieur. Deux personnes de chaque cercle font également partie du cercle supérieur et inférieur. Ce double lien garantit la transmission de l'information et le feed-back de proche en proche. Il facilite une prise de décision qui respecte mieux les postures des divers niveaux. Au sein des cercles des avis très différents peuvent être livrés à condition qu'ils ne soient pas accompagnés de violence verbale.

#### **3-1 Contexte historique**

C'est Edenburg qui développe la gouvernance sociocratique dans son entreprise néerlandaise à partir de 1970. Il emprunte à Auguste Comte<sup>4</sup> ce terme de sociocratie (gouvernement par des personnes entretenant entre elles des liens spécifiques) par contraste avec la démocratie (gouvernement par des personnes n'entretenant pas de liens particuliers). Sa première source d'inspiration est son éducation dans une école Montessori, dirigée par Kees Boecke dans laquelle il apprend à ne pas opposer le « je » et le « nous », à saisir ce qui est à la fois bon

---

<sup>4</sup> Bien que le terme sociocratie soit emprunté à Auguste Comte, Edenburg ne se réfère pas à la philosophie de celui-ci.

pour soi et pour les pairs (Boeke, 1971). Boeke est également un adepte des Quakers<sup>5</sup>, mouvement prône une forte autonomie de croyance conduisant à une égalité entre les individus et qui mobilise couramment le consentement. C'est sur cette assise éducative et sur ses connaissances en cybernétique qu'Edenburg développe la sociocratie. Son insatisfaction par la répartition du pouvoir dans les formes de gouvernances (autocratie, démocratie) l'incite aussi à créer sa propre démarche (Edenburg, 1998). Contrairement au vote démocratique qui néglige la minorité au profit de la majorité, la sociocratie respecte chaque individu. En effet, il suffit qu'une seule personne s'oppose à la décision par un refus argumenté pour que celle-ci soit bloquée. Ceci permet de ne pas imposer une décision à celui qui risque d'en subir les conséquences. Selon Edenburg, la sociocratie est supérieure à la démocratie car elle respecte chaque individu. De plus, l'arrêt de la décision sociocratique est arbitrée par l'argumentation associée à un refus de consentement (Edenburg, 2017, p.78). Ceci décale l'arbitrage du pouvoir sur l'argumentation (registre des choses) et non sur celui des personnes (un individu dans l'autocratie, la majorité dans la démocratie).

La sociocratie proposée par Edenburg épouse les caractéristiques de la consociation bien connue aux Pays-Bas mais, curieusement, l'auteur n'y fait jamais référence. Edenburg fonde sa démarche sur l'autonomie de l'individu et sur une perception inclusive de la politique en s'appuyant sur idées de Held (1987) et en les adaptant. Selon Edenburg, la liberté de l'autre est une violence potentielle (2017, p. 98) et il conçoit l'autonomie dans le cadre d'une interdépendance entre pairs. Selon ses termes ; « il n'est pas réaliste de penser que l'individu sache seul ce qui est le mieux de son intérêt et les autres y contribuent » (Edenburg, 1998, P.40). Ce rejet du « l'un ou l'autre » au profit de « l'un et l'autre » lui permet d'associer harmonieusement le « je » et le « nous ». Selon lui (2017, p.102) le consentement diffère du consensus de la même manière qu'une société pluraliste se distingue d'une unité solidaire.

A partir de 1980, Edenburg développe le Centre de Sociocratie Néerlandais (CSN), organisme de formation à la méthode sociocratique (SKM) qui essaime au niveau international en 2014 en partie sous l'impulsion de John Buck aux USA (2007) et de Gilles Charest au Canada (2007). Aujourd'hui, le Centre de sociocratie a des filiales dans plusieurs pays d'Europe (Autriche, Allemagne, Belgique, France). Aux Pays-Bas, la gouvernance sociocratique est surtout adoptée par des petites et moyennes entreprises et des organisations publiques ou privées comme des écoles et des mairies. Elle fait également une percée dans le secteur de la santé. Au niveau sociologique, la démarche sociocratique s'inscrit dans une perception interactionniste et processuelle de la vie sociale où la réalité sociale est construite. En effet, les adeptes des « *process theories* » postulent que le sens donné aux situations est co-construit par les acteurs au fil de l'action (Weick, 2001). Cependant, la sociocratie est plus étudiée sous l'angle du management. Edenburg a produit quelques ouvrages (1998 ; 2017) qui ne s'inscrivent pas dans un cadre d'analyse précis et hormis Romme (2014) peu de chercheurs néerlandais ne se sont encore penchés sur la question au niveau politique, sociologique ou managérial.

### **3-2 Processus décisionnel**

Le centre sociocratique distingue les décisions stratégiques et décisions exécutives en termes d'enjeux et il propose de mobiliser la décision par consentement essentiellement dans les premières qui sont souvent longues et fastidieuses. Par ailleurs, aux Pays-Bas, le processus de décision se décrit selon trois phases : orientation, récolte des avis et décision. Les deux premières phases sont identiques pour le consensus et le consentement et la différence entre les deux ne touche que la fin de la troisième étape lorsqu'il s'agit d'arrêter la proposition

---

<sup>5</sup> Pour les quakers, la croyance religieuse appartient à la sphère personnelle et chacun est libre de ses convictions.

formulée. Quand un participant fait une objection argumentée à la solution collectivement élaborée et proposée, le groupe écoute l'objection et propose des aménagements à la solution jusqu'à ce que ces aménagements ne créent plus d'objection pour l'opposant. Alors une nouvelle proposition est formulée et soumise au consentement de chacun.

L'importance des aspects humains se manifeste aussi au sein du processus. Celui-ci commence par un tour de table, au cours duquel chaque individu dit à son tour dans quelles dispositions il aborde la réunion afin qu'il puisse en être tenu compte en cas de problème personnel et se termine par une courte célébration.

La décision par consentement exige seulement qu'aucun individu n'y oppose une objection argumentée recevable. Comme il est moins exigeant de ne pas refuser (consentement) que d'entériner (consensus), le consentement permet d'arrêter une décision plus rapidement en évitant les tergiversations. Selon les termes du centre de sociocratie aux Pays-Bas, « la décision par consentement va plus vite, elle est plus efficace, elle permet de faire plus avec de l'à peu près<sup>6</sup> ». La qualité de la décision est également le fait du découpage de l'organisation en cercles ce qui facilite l'échange et la confiance entre les acteurs.

Comme déjà évoqué, le cercle n'est pas le propre de la sociocratie aux Pays-Bas. Il s'enracine dans la culture depuis plusieurs siècles et il est systématiquement mobilisé dès que plusieurs personnes sont concernées par une décision à prendre. En permettant de se faire face, le cercle promeut l'égalité entre les participants, l'écoute, le respect et la confiance. Il est proposé/imposé à l'enfant dans les garderies, les crèches puis à l'école maternelle et primaire (Bessel, 1977). Ce n'est pas tant l'organisation en cercle que nous ciblons ici mais le processus de communication qui l'accompagne et les dispositifs socio-culturels sous-jacents.

#### **4-L'apprentissage du cercle chez l'enfant néerlandais**

L'école est un lieu de prédilection pour analyser les formes du développement individuel et collectif (Zigler & Child, 1973). Les travaux portant sur la transmission culturelle à l'école primaire<sup>7</sup> ne sont pas courants. Une étude ethnographique de l'américain de Barrit (1996) souligne l'intérêt de *l'école primaire néerlandaise comme un véritable observatoire du consensus*. Un aspect de l'école primaire néerlandaise qu'il convient de noter est son caractère pilarisé. Continuant à entériner l'héritage politique religieux et social, le droit constitutionnel reconnaît aux familles le libre choix de l'éducation de leurs enfants (Karsten, 1999). Il n'y a pas de carte scolaire et les parents choisissent à leur guise l'école de leurs enfants. En dépit de la dépillarisation de la société néerlandaise depuis 30 ans, la socialisation primaire s'effectue dans des groupes homogènes selon une structure pilarisée.

Une recherche antécédente sur la transmission du consensus à l'école primaire néerlandaise (de Bony, 2008 ; 2012) a permis de dégager deux activités qui développent l'autonomie de l'enfant et sa coopération au sein du groupe. Dès 7 ans, la lecture compréhensive apprend à l'enfant à lire de manière critique. Elle lui procure les outils nécessaires et lui apprend à distinguer sa propre pensée de celle de l'auteur du texte qu'il lit (Gresnigt, 1988). Nous ne développons pas ici cette activité qui confère à l'enfant une autonomie de pensée féroce (de Bony, 2008; 2012). Nous ciblons ici le cercle et la façon dont il est proposé à l'enfant néerlandais dans les garderies, les crèches puis à l'école maternelle et primaire.

---

<sup>6</sup> Entretien avec Pieter Van der Méché, 24/01/2018

<sup>7</sup> Des comparaisons internationales sur l'école primaire révèlent certaines spécificités nationales mais le niveau d'analyse de ces travaux ne permet pas d'informer sur les singularités du rapport au collectif. Voir par exemple le numéro 41 de *la revue internationale de l'éducation de Sevres* : Ecole primaire, école de base, (2006).

#### **4-1-La mise en place du cercle dans les garderies et les crèches**

Les enfants dont les deux parents ne travaillent pas sont incités à aller à la halte garderie deux à trois matinées par semaines entre deux ans et demi et quatre ans. Ces structures de petites tailles (16 enfants au maximum) ont vocation de préparer l'enfant à l'école et sont souvent localisées au sein de celles-ci. Une activité systématiquement proposée à la halte garderie est le cercle. Il rassemble tous les enfants présents dans le groupe sous la houlette de l'éducatrice. A ce stade (2-4 ans) il n'y a pas encore de sujet de conversation et l'éducatrice propose des thèmes très simples tels que les couleurs, les moyens de locomotion, les animaux etc. Le cercle a pour objectif d'apprendre à l'enfant à se tenir tranquille jusqu'à la fin, écouter les autres et parler à son tour. Pour faciliter le processus, l'éducatrice<sup>8</sup> mobilise souvent une mascotte que les enfants se passent de main en main et qui indique clairement à qui est le tour. Le cercle se déroule comme suit : *Les enfants, prenez chacun un siège, nous allons faire le cercle. Je donne Puk (la mascotte) à Esmeralda. Esmeralda, quelle est ta couleur préférée ? Jaune. Esmeralda, donne Puk à Dylan. Et toi Dylan, qu'est-ce que tu aimes comme couleur ? Bleu. Dylan aime le bleu. Dylan passe Puk à Ronald. Anne-jolien retournes toi ! dans le cercle on regarde par ici ! Noortje tu restes dans le cercle ! tu attends jusqu'à ce que tout le monde ait terminé !*

Lorsque tout le tour est terminé, l'éducatrice propose de chanter pour se détendre puis le tour de table reprend. Par exemple, Marjolein dit : *Aujourd'hui il fait très chaud, qu'allez-vous faire cet après-midi ? A la piscine dit une petite. Et comment vas-tu à la piscine ? avec l'auto. Marjolein prend un volant en plastique posé sous sa chaise et dit : tiens prends le volant et de quelle couleur est ton auto ? Verte. Maintenant, passe le volant à Piet. Et toi Piet ou vas-tu cet après-midi ? Chez papi et mamie. Et de quelle couleur est ton auto ? Elle est rouge. Passe le volant à Emilie ! Emilie ou vas-tu cet après-midi ? Je vais à la plage dans une auto grise. : Moi aussi je vais à la plage dit Johan. Marjolein le reprend : Johan, c'est Emilie qui a le volant, tu parleras quand tu auras le volant. Le volant passe de proche en proche et les enfants construisent leur phrase chacun à son tour. Quand le cercle dégénère, Marjolein pourra dire: *Nous faisons trop de bruit, on va se calmer. Maintenant tout le monde se couche par terre pendant 5 minutes.* Les enfants s'allongent au centre du cercle et au signal de l'adulte, le cercle reprend.*

L'éducatrice est extrêmement attentive au bon fonctionnement du cercle. Contrairement à d'autres activités où elle laisse à l'enfant un maximum d'autonomie, elle n'accorde aucune marge de manœuvre pendant le cercle. Elle impose une forme spécifique de communication en groupe : le tour de parole de proche en proche, l'expression de son opinion, l'écoute de celui qui parle, l'interdiction de quitter le cercle, de se désintéresser, d'interrompre celui qui parle ou de parler sans relai. Elle met en place une structure de communication indispensable au bon fonctionnement du consensus. Le cercle permet à l'enfant d'acquérir de la confiance en lui et dans les autres, et de lui donner le sens du groupe. Les ouvrages pédagogiques néerlandais soulignent la symbolique du cercle, son pouvoir égalitaire et sa capacité à fédérer un groupe (Bessel, 1977). A la crèche cette activité n'existe pas même si les enfants se mettent souvent en cercle dans le cadre de leurs activités. Cependant, les enfants prennent trois collations à une grande table réunissant tous les enfants et les éducatrices de manière se faire face. La communication autour de la table pendant des repas fait office de cercle.

#### **4-2-Le cercle à l'école maternelle**

---

<sup>8</sup> Nous l'appellerons Marjolein

A l'école maternelle néerlandaise le cercle est souvent la première activité matinale, ce qui révèle son importance dans la hiérarchie des apprentissages aux Pays-Bas. A cet âge, l'enfant a appris à se tenir tranquille sur sa chaise pendant 20 minutes et à s'exprimer à son tour. Lorsqu'un enfant dit une chose invraisemblable, l'éducatrice glisse sur le sujet. Elle se permettra tout au plus de dire « *ça, je ne le pense pas* » et passera vite la parole à un autre enfant. Elle respecte une parole fautive d'un enfant plutôt que d'en relever l'incohérence.

A cet âge, l'éducatrice commence à apprendre les enfants à rechercher une solution collective à une question donnée. Par exemple elle propose de réaliser une fresque pour décorer un mur de la classe. Dans un premier temps chacun dit à son tour ce qu'il voudrait voir, dessiner ou colorier sur la fresque et il est question de soleil de poissons de ballons de maisons de vélos etc. Dans un deuxième temps l'éducatrice dit: « pour que la fresque soit jolie on ne peut pas tout y mettre en désordre, on garde un thème » et elle va solliciter les enfants pour s'accorder sur un thème et c'est la plage la mer et le soleil qui fédère les enfants. A ce stade de développement l'éducatrice apprend à l'enfant à séparer dans le temps une étape individuelle, celle de l'expression des idées et une étape collective, celle de la fédération des idées.

#### **4-3-Le cercle à l'école primaire**

Vers 6 ans, l'enfant est rodé à la pratique du cercle et il a intégré les règles de communication sous-jacentes. Le cercle est alors mobilisé pour résoudre les conflits. Nous reprenons ici l'exemple d'une situation conflictuelle dans une classe d'enfants âgés de 7-8 ans (groupe 4). Au cours d'une collecte d'insectes dans un champ voisin deux groupes se sont disputés la propriété de cloportes découverts sur un tronc d'arbre. Le lendemain, l'éducatrice organise un cercle pour résoudre le conflit. Elle note sur le tableau les règles du cercle :

Elle rappelle les règles de la communication en les notant sur le tableau :

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| - <i>Aandacht voor elkaar</i>        | <i>Attention pour autrui</i>             |
| - <i>I voor I praten</i>             | <i>Parler chacun à son tour</i>          |
| - <i>Respect voor elkaar</i>         | <i>Respect pour autrui</i>               |
| - <i>Bij het onderwerp blijven</i>   | <i>Rester sur le sujet</i>               |
| - <i>Gewoon tegen elkaar zeggen</i>  | <i>Dire ce que l'on pense</i>            |
| - <i>Niet geiten</i>                 | <i>Ne pas se moquer</i>                  |
| - <i>Geen "ja maar" "nee maar" ,</i> | <i>Pas de « oui mais », « non mais »</i> |
| - <i>Ieder zijn eigen mening</i>     | <i>A chacun sa propre opinion</i>        |

La discussion se déroule comme suit :

*Tu n'as pas l'air content Tom, que s'est-il passé ?*

*C'est Mike, il a piqué nos cloportes !*

*Non c'était les nôtres (répond Mike), c'était sur notre territoire !*

L'éducatrice les interrompt en disant :

*Ca ne sert à rien de se disputer, cela fait du mal à chacun.*

*Ca ne sert à rien de savoir qui a raison et qui a tort par ce que ça ne règle pas le problème.*

*Il vaut mieux parler ensemble pour trouver une solution.*

*Qui a une idée de solution ?*

Annelies lève le doigt et dit :

*On peut donner la moitié des cloportes à chaque groupe*

Tom lève le doigt et dit :

*On peut les tirer au sort...*

L'éducatrice apprend à l'enfant à éviter la recherche de la vérité (considérée comme inutile) au profit de la créativité pour trouver une solution acceptable pour tous. Elle évite la

confrontation pour savoir qui a raison et qui a tort et retient la fédération pour construire une solution collective. Vers 11 ans, les règles de communication sont intégrées et les enfants savent faire fonctionner leur propre cercle sans la présence de l'éducatrice. Ainsi, dans une classe de 11-12 ans ils savent s'organiser en petit cercle de six enfants, choisir leur coordinateur et discuter d'un thème pendant une vingtaine de minutes sans que l'activité ne dérape. A cet âge le coordinateur n'est pas encore en mesure de synthétiser ce qui est dit mais il sait distribuer les tours de paroles et recadrer les déviants.

## **5-Discussion**

On l'aura compris, la sociocratie hérite d'un contexte historique qui lui est très favorable. Elle emprunte nombre d'aspects du consociationalisme comme la souveraineté dans son propre cercle, mais elle en corrige les conséquences - l'isolement des cercles- par le double lien entre les cercles. Le refus des forces antagonistes au profit des forces cohésives qu'Edenburg exprime en termes de « je et nous » est exacerbé au point de faire entrer un peu de nous dans le je. Dans cette interprétation de la réalité le conflit entre l'individuel et le collectif n'a pas lieu d'être. La structuration en cercles et le double lien, l'objectif commun et la confiance se renforcent pour augmenter la qualité et l'efficacité des décisions.

La décision comprend de multiples facettes mais on peut l'analyser en fonction de sa qualité intrinsèque ou en fonction de ceux qui la prennent. Ces deux descripteurs nous permettent d'évaluer dans quelle mesure la décision sociocratique est transposable dans d'autres contextes sociétaux voire universelle. Aux Pays-Bas le processus décisionnel est systématiquement un trajet temporel d'élaboration d'une solution indépendamment de la forme retenue pour l'arrêter. Ce trajet fédératif qui conduit à une solution unique ne permet pas d'élaborer d'autres solutions potentielles. La décision est d'abord un accord entre pairs et elle est donc irrévocable. Un français privilégie la qualité de la décision au point de se permettre de revenir sur une décision et de la changer pour une meilleure décision.

Le processus décisionnel néerlandais repose sur une expression disjointe et consécutive de l'autonomie de pensée et de la coopération ou encore du je et du nous. Les dispositifs sociaux garantissent le clivage entre ces deux étapes sans possibilité de retour en arrière. Le processus évite le débat contradictoire sans jamais formellement l'interdire. Pendant la consultation, une opinion est respectée comme le propre de la personne qui la livre. Elle n'a donc pas à être discutée, critiquée ou débattue. Puis le groupe se met en recherche d'une direction commune. A cette étape, le débat n'est pas bienvenu car il risquerait de créer des différents au sein d'un groupe cherchant à se fédérer. De plus, dans cette phase de création collective, les opinions perdent leur caractère individuel pour se fondre dans un projet commun. Il n'y a donc pas lieu de les défendre. C'est l'ensemble du processus qui exclue la possibilité de défendre un point de vue individuel en tant que tel.

### **5-1 Les pierres d'achoppements pour les Français**

La construction d'une solution unique contredit la perception française de la décision laquelle est perçue comme une sélection ou un tri. En France, les participants n'hésitent pas à envisager plusieurs scénarios pour les comparer, les critiquer et en retenir le meilleur (Vidaillet & al. 2005). La décision est arbitrée par sa qualité et non par le groupe qui la prend ce qui permet de troquer une décision pour une meilleure décision sans que le groupe ne se sente floué. Un Français éprouve de la difficulté avec ce qu'il appelle « *les compromis mous* » ou les décisions qui ne sont pas réellement tranchées. Il n'adopte pas naturellement le fait d'adhérer conjointement au « je et au nous » et ressent le conflit entre l'individu et le groupe. De fait, il ne dispose pas du droit au désaccord pour laisser retenir une solution qui ne fait pas

son adhésion sans défendre sa position ni des autres dispositifs socioculturels néerlandais qui favorisent le consensus et le consentement. En France, la controverse et le débat contradictoire sont fortement prisés pour garantir la qualité de la décision. Un Français se fera volontiers l'avocat du diable pour tester les limites d'une solution sans être considéré comme un danger pour la cohésion du groupe. La pensée se déclinant en thèse, antithèse, synthèse se présente comme un lieu commun pour les Français.

Nombre de chercheurs se sont penchés sur les diverses formes que peut prendre la délibération (Détienne, 2003 ; Giraud, 2009). Manin (2011) souligne le rôle crucial de la controverse pour la qualité de la décision<sup>9</sup>. En effet, la décision en groupe est couramment sujette à un nombre de biais (group thinking, conformisme, acceptabilité) qui limitent la possibilité d'exprimer une opposition ou un désaccord et le risque de la violence psychique engendrée. Pour cet auteur, une délibération satisfaisante exige l'examen des raisons pour et contre une action donnée (p.101) car elle est susceptible de révéler des informations qui ne seraient pas apparus autrement. Il préconise la confrontation d'arguments au moyen d'une méthode contradictoire (p.102). Manin parle de délibération tronquée quand la phase de mise en balance des éléments contradictoires n'a pas lieu (p.103). En effet, la décision est plus éclairée que lorsque l'on se borne à considérer les raisons favorables à chacune des propositions (p.105). Selon cette perception, la controverse est un garant de la qualité de la décision.

L'arrêt de la décision sociocratique est arbitrée par l'argumentation associée à un refus de consentement (Edenburg, 2017, p.78). Ce refus de consentement entraîne un aménagement de la décision en fonction de l'argument contradictoire posé dans l'objectif d'obtenir le consentement et non pour améliorer la qualité de la décision. La phase d'élaboration de la décision qui précède le consentement est arbitré par l'intérêt collectif et elle mobilise les dispositifs sociaux du consensus. En termes de qualité, la décision par consentement est moins exigeante que le consensus.

## **5-2 Conséquences pour le management**

Edenburg qualifie la méthode sociocratique de « méthode vide » (lege methode) dans le sens d'une méthode universelle s'appliquant à toutes formes d'organisations. En effet, on saisit le caractère général de cette structuration en cercles interconnectés ou encore de l'élection sans candidats. Pour autant, le processus décisionnel au cœur du consentement est loin d'être universel. La rigidité de l'activité du cercle chez l'enfant néerlandais révèle l'ampleur de l'effort nécessaire pour transmettre en bonne et due forme les dispositifs sociaux du consensus et du consentement. Qui n'est pas socialisé au cercle et à ses arbitrages dès son plus jeune âge a de bonnes chances d'éprouver des difficultés à le pratiquer à l'âge adulte.

Nombre d'auteurs ont montrés l'impact de la culture sur le travail (Biernacki, 1997), le fonctionnement des organisations (Maurice & Sorge, 2000) et la difficulté de transposer clefs en mains les pratiques de gestion (d'Iribarne & al. 1998 ; Bourguignon & al. 2004). Certains chercheurs néerlandais (Romme & al. 2018) questionnent la possibilité de transposer dans d'autres contextes nationaux l'utilisation de la méthode sociocratique<sup>10</sup> (p.253). On conçoit que la sociocratie attire les organisations et entreprises françaises qui aspirent à des modèles managériaux plus coopératifs et respectueux de chaque individu. Cependant sa pratique ne va pas sans certains aménagements et bricolages permettant de rendre compatible les arbitrages

---

<sup>9</sup> A un niveau de description plus macro, Bevort (2016) compare les représentations professionnelles aux Pays-Bas et en France ce qui lui permet d'opposer la démocratie de confrontation française et la démocratie négociée néerlandaise.

<sup>10</sup> Ces auteurs ont analysé une fusion de municipalités néerlandaises

sociocratiques et ceux de la décision telle qu'elle est perçue et opérationnalisée dans un contexte français. Il serait intéressant de mettre en perspective le processus de décision sociocratique dans deux entreprises équivalentes en France et aux Pays-Bas.

## Bibliographie

- Barrit, L. (1996) *An elementary school in Holland*. Utrecht, International Books
- Bessel, H. (1977) *Het kringgesprek, emotionele en sociale opvoeding op school*, Rotterdam, Lemniscat
- Bevort, A. (2016) Negotiated versus adversarial patterns of social democracy: a comparison between the Netherlands and France, *Transfer: European Review of Labour and Research*, 22, 63-80
- Bevort, A & Giraud, O. (2014) Démocratie et négociations : tensions, mutations, recompositions *Négociations*, 21, pp. 5-11
- Biernacki, R. (1997) *The Fabrication of Labor. Germany and Britain, 1640-1914*, Berkeley, University of California Press
- Blom, J. & Talsma, J. (2001) *De verzuiling voorbij* Amsterdam, Spinhuis
- Boeke, K. (1971) *Wij in het heelaal, een heelaal in ons*, Meulenhoff
- Bony (de), J. (2007) Le consensus aux Pays-Bas, autonomie individuelle et coopération, *La Revue Française de Gestion* 170, pp. 45-58.
- Bony (de), J. (2008) Culture et Gestion aux Pays-Bas: les singularités du consensus, *Culture et gestion dans le monde contemporain : la plongée interculturelle*. E. Davel, J.P. Dupuis et J.F. Chanlat (eds). Quebec : Télé-université. 39 pages, cédérom.
- Bony (de), J. (2010) Le mode d'insertion de l'individuel dans le collectif : une comparaison France/Pays-Bas in *Faire communauté en société*, I. Sainsaulieu et M. Salzbrunn et L. Amiotte-Suchet (eds), Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 215-225.
- Bony (de), J. (2012) La transmission du consensus à l'école primaire néerlandaise, *Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles*, Paris, 3-6 Juillet
- Bony (de), J. (2014) Vergaderen begint op de kleuterschool, in *NL Bert Verhoeff* ed, pp.436-439
- Bevort, A. (2016) Negotiated versus adversarial patterns of social democracy: a comparison between The Netherlands and France, *Transfer*, 22, pp.63-80
- Bourdieu, Pierre & Passeron, J.C. (1970) *La reproduction* Paris: Paris, Minit
- Bourguignon, A, Malleret, V. & Nørreklit, H. (2004) The American balanced scorecard versus the French tableau de bord : the ideological dimension *Management Accounting Research*, 15, pp.107-134
- Buck, J. & Villines, S. (2007) *We the people. Consenting to A Deeper Democracy*, Sociocracy.info Press
- Charest, G. (2007) *La démocratie se meurt, vive la sociocratie*, Esserci
- Casalegno, J.C. (2017) L'entreprise libérée : une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations? *Revue Internationale de Psychosocio et de Gestion des Comp. Org.* 56, pp. 227-245
- De Dreu, C & Van De Vliert (1997) *Using conflict in Organizations* London: Sage
- Dejoux, C. (2016) *Du management au leadership agile*, 2<sup>nd</sup> ed., Paris, Dunod
- Desjacques, Y. & Rodet, P. (2017) *Le management bienveillant*, Eyrolles
- Detienne, M. (2003) *Qui veut prendre la parole*, Paris, Seuil
- De Voogd, C. (1992) *Histoire des Pays-Bas*, Turin, Hatier
- Driessen, H. (1997) Over de grenzen van gezelligheid in *Ons Soort Mensen*, Huub de Jonge Nijmegen, Sun, pp.48-76
- Durkheim, E. (1990) *Les leçons de sociologie*, Paris, PUF

- Edenburg, G.(1998) *Sociocracy as social design*, Delft,Eburon
- Edenburg, G. (2017) *Samenleven door middel van sociocratische kringorganisatie*, Delft, Eburon
- Elias, N. (1991 ) *La société des individus*, Paris,Fayard
- Getz, I. & Carney, B.M. (2013) *Liberté et Cie.. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris,Flammarion
- Giraud, O (2009) De la démocratie de négociation à la démocratie délibérative- Débats théoriques et trajectoires nationales *Négociations*, 12, pp.215-227
- Gresnigt, G. (1988) *Leesje wijzer, Begrijpend/studerend Lezen : achtergronden en uitgangspunten*. Baarn, Dijkstra
- Halpern, C. (2004) Décisions, *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Science-Po, 201-210
- Hampden-Turner, C. and Trompenaars, F. (1993) *The Seven Cultures of capitalism*. London: Piaktus.
- Held, D (1987) *Models of Democracy*, Cambridge, Polity Press
- Hofstede, G . (1991) *Cultures and Organizations*, New York, McGraw-Hill
- Hofstede, G. & Arrindell, W. A. (1998) *Masculinity and femininity: the taboo dimension of national cultures* Thousands Oak, SAGE
- Huisman, M. (2001) Decision making in meetings as talk-in-interaction, *Int.Studies of Mgt. & Org.*, 31, 3, pp. 69-90.
- Iribarne (d'), P. (1989) *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil,
- Iribarne (d'). P. Henri, A., Segal J.P., Chevrier, S.& Globokar, T. (1998) *Cultures et Mondialisation, gérer par -delà les frontières*, Paris, Point
- Keizer, A., Noorderhaven, N., Benders, j. & Stam, J. (2000) Mirroring consensus: Unity in diversity In Benders, j., Noorderhaven, N., Keizer, A., Kumon, H., & Stam, J. (eds.) *Mirroring Consensus*. Utrecht: Lemma.
- Kickert, W. (2003) Histoire de la gouvernance publique aux Pays-Bas, *La revue française d'administration publique* 105, pp. 167-182
- Koestler, A. (1967) *The Ghost in the Machine*, London, Hutchinson & Co
- Krick, E. (2017) The myth of effective veto power under the rule of consensus. Dynamics and democratic legitimacy of collective decision making by “tacit consent” *Négociations* 27, pp. 109-128
- Lijphart, A. (1968). *The politics of accommodation, pluralism and democracy in the Netherlands*. Berkeley, University of California Press.
- Manin, B.(2011) Comment promouvoir la deliberation démocratique? Priorité du débat contradictoire sur la discussion *Raisons politiques*, 42, pp. 83-114
- Maurice,M. & Sorge,A. (2000) *Embedding Organizations*, Amsterdam, Benjamins
- Mastenbroek, W. (2002) *Negotiating as emotion management*. Heemstede, Holland Business Press Publications.
- Robertson, B.J. (2015) *Holacratie: the New Management System for a rapidly Changing World*, New York: Henry Holt and CO
- Romme, A. Broekgaarden, J., Huizer, C., Reijmer, A. & Van Der Eyden, R. (2017) From competition and collusion to consent based collaboration: A case study of local democracy *International Journal of Public Administration*, 41, 3, pp. 246-255
- Schetter, W. (1997) *The Netherlands in perspective: the Dutch way of organizing a society and its setting*. Utrecht, Nederlands Centrum Buitenlanders
- Sfez, L. (1992) *Critique de la décision*, Paris : Presses de Sciences Po
- Toonen, T. A. J. (2000) Governing a consensus democracy: the interplay of pillarisation and administration. A European view, *West European Politics* 23, 3 pp. 165-179

- Urfalino, P. (2007) La décision par consensus apparent. Nature et propriétés, *La revue européenne des sciences sociales* 136, pp. 47-70
- Van der Horst, H. (2001) *The low sky, understanding the Dutch*. Schiedam, Scriptum/Nuffic. Tome XLV, 136, pp. 34-59.
- Van Ginkel, R. (1997) *Notities over Nederlanders*, Amsterdam, Boom
- Van Iterson, A. (2000) The rules of actions in Dutch work organizations. *The Netherlands Journal of Social Sciences* 36 (2) pp. 176-186
- Van Lente, G. (1997) *De kunst met groepen te werken*. Den Haag, Het spectrum.
- Van Vree, W. (1999) *Meetings, manners and civilization*, London: Leicester University Press.
- Vidaillet, B., Estaintot (d'), V & Abecassis, P. (2005) *La décision Une approche pluridisciplinaire des processus de choix*, Louvain: De Boeck
- Weick, K.E. (2001) *Making Sense of the Organization*, Oxford, Blackwell.
- Wijden (van der) H. (1998) *Samenleven moet je leren. Een sociocratische werkwijze voor basisscholen*, Assen, Van Gorcum
- Wintle, M. (2000) Pillarisation, Consociation and Vertical Pluralism in the Netherlands revisited: A European view *West European Politics* 23, 3, pp. 139-153
- Zahn, E. (1989) *Regenten, Rebellen en Reformatoren Een visie op Nederland en de Nederlanders*. Amsterdam, Contact
- Zigler, E. & Child, I (1973). *Socialization and personality development*, Reading, Addison-Westley