

## Décision individuelle ou collective ...

### Wel'Com-Hom News



Communication & Management  
Hommes & Méthodes

*Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable.*

[www.com-hom.com](http://www.com-hom.com)

### ... toujours meilleure que l'indécision



Une grosse difficulté dans la décision est que le mode de décision est rarement annoncé en amont. Les personnes participent à un projet, donnent leurs idées et patatras : elles découvrent soudainement qu'elles ne font pas partie du processus de décision. La décision sera individuelle et non collective.

De plus, en France, nous portons une spécificité culturelle : celle d'attendre que le chef décide puis de critiquer la décision plutôt que de la mettre en œuvre. Nous verrons pourquoi dans cet article...

Décision individuelle ou collective. Il faut choisir et annoncer très en amont le mode de décision sous peine de grosse déception, voire de rébellion.

La décision collective, ou participative, implique les acteurs dans l'élaboration des solutions mais aussi dans la décision. C'est le cas dans les scops : une personne, une voix.

L'avantage de ce type de processus est l'implication des collaborateurs qui deviennent acteurs du projet. Ce type de décision requiert un peu plus de temps mais pas tant que cela si le processus d'échange est défini ainsi que le mode de décision :

- Le vote
- Le vote pondéré
- Le vote avec droit de veto
- Le vote sociocratique
- La matrice de décision
- La distribution de points
- J'achète l'idée
- Par élimination
- Le pouce
- ...



La principale difficulté réside dans le fait d'accepter que la décision vous échappe ou aille dans un sens opposé au vôtre.

Ce mode de décision présente par ailleurs un inconvénient. Beaucoup diront : le consensus mou. Pas forcément si le processus ouvre la confrontation des angles de vues et des approches et la création de valeur issue des ces oppositions.

Je dirais plutôt le manque de rupture.

[Luc de Brabandere](#) parle de deux types de décisions et donc de changement associés :

- Le changement de type 1 : un peu plus ou un peu mieux de la même chose  
Comment améliorer l'actuel ?
- Le changement de type 2 : faire autre chose  
Comment rompre avec l'actuel ?

La décision collective est bien adaptée au changement de type 1. Elle est en revanche difficile à appliquer pour un changement de type 2 car un collectif aura du mal à s'engager ensemble dans la rupture sauf en mode « caramba », c'est-à-dire quand il y a le feu et donc, bien souvent trop tard et sans anticipation.

La décision individuelle (ou en comité restreint) est donc bien appliquée au changement de type 2, pour la rupture. Et dans ce cas, un processus d'accompagnement du changement est nécessaire et bien souvent sous-estimé.

Dans tous les cas, lorsque vous lancez un travail de groupe, soyez clair sur le fait que ce travail est :

- Consultatif : la décision sera prise en dehors du groupe (ex récent : le référendum sur l'aéroport de Notre Dame des Landes)
- Participatif : la décision sera prise par le groupe (ex récent : le Brexit)

L'évolution de nos sociétés interconnectées et complexes demande, surtout dans les nouvelles générations, un mode de décision de plus en plus collaboratif. Cette évolution se heurte à un mal bien français : nous attendons que le chef décide pour ensuite critiquer sa décision. D'où cela provient-il ?

Il faut entrer dans la notion de culture nationale et faire appel à l'expérience de [Geert Hofstede](#) pour éclairer ce phénomène. Geert Hofstede a dédié sa vie à l'étude des dimensions interculturelles des différents pays et pointe une spécificité bien française.

La France pointe au 23<sup>ème</sup> rang mondial de la distance hiérarchique (power distance). C'est-à-dire que nos sociétés présentent de nombreux niveaux hiérarchiques par rapport à leur taille, que nous respectons cette hiérarchie et que nous attendons la décision du chef.

Et

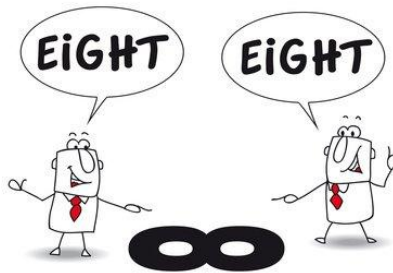
La France pointe au 8<sup>ème</sup> rang mondial en termes d'individualisme. C'est-à-dire que nous sommes plus dirigé par le JE que par le NOUS. Une tendance donc très nette à la décision individuelle.

Geert Hofstede pointe le fait que la combinaison de ces deux scores élevés est assez unique au monde. La plupart des pays à forte distance hiérarchique sont collectivistes : c'est-à-dire que l'on attend la décision du chef pour la mettre en œuvre collectivement.

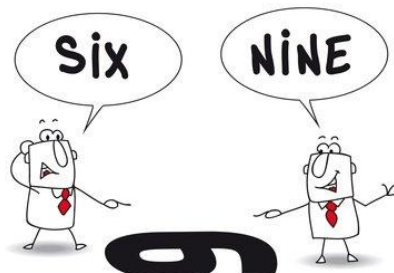
Il nous dit que cette unicité française crée un paradoxe : celui que les employés montrent déférence au patron et attendent sa décision mais peuvent ensuite décider de faire autrement car ils peuvent penser qu'ils savent mieux ce qu'il y a à faire. Il pointe également ce paradoxe comme une limite à progresser par évolution et que nous préférons progresser par révolution.

Nous sommes donc face à un défi culturel pour améliorer les prises de décision dans nos entreprises :

- Celui d'impliquer dans un processus participatif pour les décisions de type 1 et d'accepter de déléguer la décision au groupe
- Celui d'accompagner le changement pour les décisions de type 2 pour impliquer les collaborateurs dans sa mise en œuvre et lâcher sur le comment
- Et pour nous tous, de faire l'effort de lâcher son cadre de référence, d'écouter pour comprendre les autres points de vue et les unifier dans un ET plutôt que de les opposer dans un OU



*Là, ils sont d'accord*



*Là aussi, mais ils ne le savent pas*

A propos de l'auteur :



Marc VILCOT  
[Com-Hom](#)

**Marc VILCOT** : J'ai vécu 17 années enrichissantes de vente et management dans l'industrie. De formation technique (Grenoble INP 89), mes préférences créatives et relationnelles m'ont vite orienté vers des activités commerciales et marketing : directeur commercial (1997-2007). En 2008, je me suis investi dans la formation et l'accompagnement, poursuivant ainsi, dans des contextes variés, le développement de la performance par « le travailler ensemble ».

Je trouve en Com-Hom : confrontation de nos approches, évolution permanente de nos pratiques, laboratoire d'idées, confiance.

J'accompagne et je forme en management d'équipe, vente & négociation, performance individuelle et collective, lecture des personnalités, régulation des relations & gestion de conflit, cohésion d'équipe & coopération.



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

**Copyright**

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#)  
Crédit photographique : [Com-Hom](#), [Fotolia](#)