

Comment améliorer votre prise de décisions ?

Au cœur d'une réponse humanitaire efficace repose la capacité de prendre de bonnes décisions, en particulier dans des circonstances difficiles. En s'inspirant des résultats d'une étude récente de l'ALNAP sur le sujet, ce quiz vous permettra d'identifier si et comment votre prise de décisions pourrait être améliorée.

Les dernières recherches de l'ALNAP sur la prise de décisions se sont concentrées sur les décideurs humanitaires travaillant sur le terrain, les résultats seront donc plus parlants pour les personnes exerçant des rôles similaires. Pour plus d'informations au sujet de cette étude, rendez-vous sur le site www.alnap.org/our-topics/leadership.

Veillez répondre aux cinq questions ci-dessous. Sur la page suivante, vous trouverez des réponses détaillées pour chacune de vos réponses, avec des précisions concernant les résultats de la recherche qui pourraient s'appliquer à votre propre prise de décision.

1. Parmi les réponses suivantes, quelle est celle qui vous décrit le mieux ?
 - a. Je prends généralement des décisions lorsque cela est nécessaire, en cas de difficultés ou de problèmes
 - b. Je pense souvent à ce qui se passe au niveau des opérations et j'essaie d'imaginer ce qui pourrait mal tourner ou comment améliorer les choses

2. Comment prenez-vous vos décisions opérationnelles ?
 - a. Je procède généralement de manière assez analytique. J'aime tenir compte de toutes les informations pertinentes, identifier toutes les options possibles puis sélectionner l'option qui servira le mieux mon objectif.
 - b. J'ai tendance à prendre mes décisions en fonction de l'expérience et des connaissances de ce qui a fonctionné lors des opérations précédentes. Il m'arrive rarement de faire des listes d'options.
 - c. Lorsque je dois prendre une décision, la première question que je me pose en général est : « Comment cette décision doit-elle être prise ? »

3. Vous savez généralement avec précision quelles décisions vous êtes censé.e prendre, et celles qui doivent être prises par d'autres.
 - a. Oui, je comprends bien mon rôle et mes responsabilités quant à la prise de décision, et il en va de même pour mes collègues.
 - b. Je crois savoir quelles décisions je suis censé.e prendre, mais il arrive parfois que mes collègues ou moi-même ne comprenions pas mes responsabilités.
 - c. Je suis souvent perplexe vis-à-vis des décisions que je suis censé.e prendre.



4. Constatez-vous souvent que vos décisions vous conduisent, vous ou l'organisation, à faire des choses différentes ou à procéder de manière différente ?
 - a. Pas vraiment : Dans la plupart des cas, je constate que nos manières de procéder précédentes constituent la meilleure manière de procéder.
 - b. Assez souvent, j'essaie de choisir des options familières dont je sais qu'elles ont fonctionné par le passé mais je suis également ouvert.e à de nouvelles approches et de nouvelles manières de travailler.
 - c. Oui, mes décisions nous conduisent souvent à essayer de nouvelles choses ou à procéder de manière différente.

 5. Quelle est la déclaration qui vous correspond le mieux ?
 - a. Je réfléchis à pratiquement chaque décision que je prends, en tenant compte du résultat et en me demandant si j'aurais pu prendre une meilleure décision.
 - b. Je réfléchis parfois à mes prises de décision précédentes, en particulier si cela s'est très mal passé.
 - c. Je réfléchis peu ou je ne réfléchis jamais aux décisions que j'ai prises.
-

Réponses au quiz

Pour chaque question, veuillez lire la réponse détaillée qui correspond à votre choix.

Question 1 : Parmi les réponses suivantes, quelle est celle qui vous décrit le mieux ?

Si vous avez choisi la réponse A : « Je prends généralement des décisions lorsque c'est nécessaire, en cas de difficultés ou de problèmes »

Il est important de réagir lorsque quelque chose est porté à votre attention et relève de votre responsabilité - l'étude de l'ALNAP suggère que la plupart des décisions prises par les humanitaires sur le terrain sont des décisions « réactives », provoquées par une difficulté ou un problème porté(e) à l'attention des décideurs ou trop importante pour être ignorée. Il existe toutefois un risque que les décideurs entrent dans un « état d'esprit réactif » et passent à côté d'opportunités d'aborder les préoccupations avant qu'elles n'atteignent un point critique.

Il peut être difficile de trouver le temps et la distance nécessaires pour réfléchir au contexte et identifier les difficultés « émergentes ». Il est néanmoins important de développer la capacité d'anticiper les situations potentielles et de prendre des décisions en avance lorsque cela est approprié, en particulier dans les circonstances où les conséquences de l'inaction peuvent mettre des vies en danger. En utilisant des procédés de suivi continu, en étant attentifs à une vaste gamme d'informateurs (en particulier les individus et communautés affectés par la crise) et en vous engageant dans une réflexion active, vous pouvez améliorer votre capacité à être proactive dans la prise de décision. Y-a-t-il dans vos opérations un élément auquel vous devriez porter plus d'attention ?

Voir la section « [Identifying that a decision is required \(Identifier qu'une décision est requise\)](#) » dans l'étude (page 33) pour davantage de détails.

Si vous avez choisi la réponse B : « Je pense souvent à ce qui se passe au niveau des opérations et j'essaie d'imaginer ce qui pourrait mal tourner ou comment nous améliorer »

Être « proactive » - réfléchir aux opérations et anticiper les opportunités ou les écueils potentiels - n'est pas toujours facile. On peut facilement passer à côté d'informations imprévues, notamment lorsqu'un grand nombre d'éléments qui se présentent à nous nécessitent une réaction. Compte tenu de ces défis, vous pouvez déjà vous féliciter d'être proactive en anticipant les décisions potentielles. Vous pouvez continuer à parfaire votre capacité à anticiper en utilisant les processus de suivi, en prêtant attention à une vaste gamme d'informateurs (en particulier les individus et communautés affectés par la crise) et en vous engageant dans une réflexion active.

Voir la section « [Identifying that a decision is required \(Identifier qu'une décision est requise\)](#) » dans l'étude (page 33) pour davantage de détails.

Question 2 : Comment prenez-vous vos décisions opérationnelles ?

Si vous avez choisi la réponse A : « Je procède généralement de manière assez analytique. J'aime tenir compte de toutes les informations pertinentes, identifier toutes les options possibles puis sélectionner l'option qui servira le mieux mon objectif »

Les décideurs humanitaires expriment souvent une préférence pour ce type de processus de prise de décisions « analytique » : la collecte d'informations et la pondération des options. Il s'agit d'une manière efficace de prendre des décisions dans de nombreuses circonstances, en particulier lorsque l'on dispose de temps et d'informations. Toutefois, cela ne constitue pas forcément la meilleure approche. Dans les situations qui vous sont familières et où vous êtes confronté.e à des contraintes de temps, vous devrez envisager de prendre votre décision en vous reposant sur votre expérience. Les résultats de la recherche de l'ALNAP suggèrent que la qualité des décisions naturalistes, basées sur les expériences est généralement supérieure à celle des décisions analytiques dans ce type de circonstances. Opter pour l'analyse lorsque vous ne disposez pas d'assez de temps ou d'informations pour utiliser ce type de procédé correctement peut entraîner des retards et ne pas forcément produire les meilleurs résultats. Lorsque vous disposez du temps et des informations nécessaires, l'analyse doit être effectuée dans les règles. Elle doit comporter une identification minutieuse des options potentielles et un ensemble de critères clairement définis qui vous serviront à comparer les options. Les décisions existent dans tous types de formes, tailles et circonstances. Avant de prendre une décision, vous devrez envisager le processus le plus adapté à votre situation particulière, plutôt que d'utiliser toujours la même approche.

Voir la section « [Analysis, Intuition or Procedures – what works, and when? \(Analyse, intuition ou procédures – qu'est ce qui fonctionne et quand ?\)](#) » (page 62) dans l'étude pour davantage de détails.

Si vous avez choisi la réponse B : « J'ai tendance à prendre mes décisions en fonction de l'expérience et des connaissances de ce qui a fonctionné lors des opérations précédentes. Il m'arrive rarement de faire des listes d'options »

Utiliser votre expérience et votre intuition pour prendre une décision (prise de décision naturaliste) peut être très efficace, en particulier si vous êtes confronté.e à une situation familière et devez prendre une décision rapidement. Bien que certaines personnes expriment des réticences vis-à-vis de la validité de l'approche naturaliste de la prise de décision, les résultats de l'ALNAP suggèrent que la qualité des décisions intuitives est généralement supérieure à celle des décisions analytiques dans ce type de circonstances.

Il est toutefois important d'être sûr.e que la situation est véritablement familière (que votre expérience préalable est pertinente dans ce contexte) avant de prendre une décision selon cette approche. N'oubliez pas que ce type d'approche de la prise de décision dite « naturaliste » ne convient pas à toutes les décisions - par exemple cela ne sera d'aucune utilité si vous êtes confronté.e à des situations inhabituelles dans lesquelles vous n'avez aucune expérience antérieure à laquelle vous référer. Les décisions existent dans tous types de formes, tailles et circonstances. Avant de prendre une décision, vous devrez envisager le processus le plus adapté à votre situation particulière, plutôt que d'utiliser toujours la même approche.

Voir la section « [Analysis, Intuition or Procedures – what works, and when? \(Analyse, intuition ou procédures – qu'est ce qui fonctionne et quand ?\)](#) » (page 62) dans l'étude pour davantage de détails.

Si vous avez choisi la réponse C : « Lorsque je dois prendre une décision, la première question que je me pose en général est : « Comment cette décision doit-elle être prise ? » »

Les décisions existent dans tous types de formes, tailles et circonstances. C'est la bonne chose à faire, procéder à un choix conscient du processus décisionnel le plus approprié pour la situation à laquelle vous êtes confronté.e. L'analyse est plus appropriée lorsque vous disposez du temps et des informations qui vous permettent de procéder correctement. Elle doit comporter une identification minutieuse des options potentielles et un ensemble de critères clairement définis qui vous serviront à comparer les options. Utiliser l'intuition basée sur l'expérience est particulièrement efficace lorsque vous êtes confronté.e à une situation familière nécessitant une réponse urgente.

Voir la section « [Analysis, Intuition or Procedures – what works, and when? \(Analyse, intuition ou procédures – qu'est ce qui fonctionne et quand ?\)](#) » (page 62) dans l'étude pour davantage de détails.

Question 3 : Vous savez généralement avec précision quelles décisions vous êtes censé.e prendre, et celles qui doivent être prises par d'autres.

Si vous avez choisi la réponse A : « Oui, je comprends bien mon rôle et mes responsabilités quant à la prise de décisions, et il en va de même pour mes collègues. »

La clarté des rôles est importante pour la prise de décision humanitaire, il est donc utile que vous et vos collègues connaissiez bien vos rôles et vos responsabilités. Si vous avez le moindre doute, parlez-en avec votre organisation, c'est l'une des nombreuses façons dont votre organisation pourra vous aider dans la prise de décision opérationnelle.

Voir la section « [Missed decisions \(Décisions manquées\)](#) » (page 36) dans l'étude pour davantage de détails.

Si vous avez choisi la réponse B : « Je crois savoir quelles décisions je suis censé.e prendre, mais il arrive parfois que mes collègues ou moi-même ne comprenions pas mes responsabilités »

Il est important que vous et vos collègues compreniez vos rôles et vos responsabilités lorsqu'il s'agit de prise de décision. Si votre perception et la leur divergent, cela peut entraîner des tensions, des retards et un manque d'adhésion aux décisions que vous prendrez. Abordez ce point au sein de votre organisation – l'étude a démontré qu'il s'agit d'un domaine au sein duquel les organisations influencent fortement les décideurs sur le terrain. Il est conseillé d'encourager l'amélioration de la clarté des rôles au sein de votre équipe.

Voir la section « [Missed decisions \(Décisions manquées\)](#) » (page 36) dans l'étude pour davantage de détails.

Si vous avez choisi la réponse C : « Je suis souvent perplexe vis-à-vis des décisions que je suis censé.e prendre »

Il est important que vous et vos collègues compreniez vos rôles et vos responsabilités lorsqu'il s'agit de prise de décision. Si vous ne comprenez pas où commencent et où se terminent vos responsabilités liées à la prise de décision, cela peut entraîner des tensions, des retards, un manque d'adhésion aux décisions que vous prendrez et ainsi de suite. Cela peut également vous gêner pour les décisions prospectives et « proactives ». Abordez ce point au sein de votre organisation – l'étude a démontré qu'il s'agit d'un domaine au sein duquel les organisations influencent fortement les décideurs sur le terrain. Il est conseillé d'encourager l'amélioration de la clarté des rôles au sein de votre équipe.

Voir la section « [Missed decisions \(Décisions manquées\)](#) » (page 36) dans l'étude pour davantage de détails.

Question 4 : Constatez-vous souvent que vos décisions vous conduisent, vous ou l'organisation, à faire des choses différentes ou à procéder de manière différente ?

Si vous avez choisi la réponse A : « Pas vraiment : Dans la plupart des cas, je constate que nos manières de procéder précédentes constituent la meilleure manière de procéder »

Les recherches de l'ALNAP ont démontré que la prise de décision reposant sur l'expérience et les manières de travailler passées peuvent constituer une approche réussie, du moment que la situation en cours « correspond » aux situations précédentes. Mais dans une nouvelle situation, les manières de travailler éprouvées peuvent ne pas être pertinentes et ne pas être synonymes de réussite. La recherche a également déterminé que lorsque les décideurs sont confrontés à des problèmes nouveaux ou inhabituels dans des circonstances incertaines et décident d'utiliser une nouvelle manière de travailler, celles-ci sont souvent efficaces : les décisions consistant à utiliser de nouvelles approches dans de nouvelles circonstances sont considérées de qualité similaire aux décisions utilisant des approches connues dans des circonstances familières. Donc, si vous vous trouvez dans des circonstances non familières, vous pourriez tout à fait envisager de nouvelles approches.

Voir la section « [Deciding to do something new \(Décider d'innover\)](#) » (page 85) dans l'étude pour davantage de détails.

Si vous avez choisi la réponse B : « Assez souvent, j'essaie de choisir des options familières dont je sais qu'elles ont fonctionné par le passé mais je suis également ouvert.e à de nouvelles approches et de nouvelles manières de travailler »

Les décideurs qui peuvent essayer de nouveaux éléments de manière créative et itérative sont désignés sous le terme de « bricoleurs », et ces compétences sont des atouts précieux dans les circonstances nouvelles et inhabituelles. Comme vous le savez, compter sur votre propre expérience est également efficace lorsque vous êtes confronté.e à des circonstances familières. Il semblerait que vous soyez déjà en train de trouver un équilibre entre ces deux éléments, continuez sur cette voie. Assurez-vous de vérifier vos hypothèses, pour savoir si la situation est aussi familière que vous le pensez avant de prendre des décisions sur la manière de procéder, et prenez le temps de réfléchir à ce qui se passe (pour modifier votre trajectoire si nécessaire), plus particulièrement lorsque vous tentez quelque chose de nouveau.

Voir la section « [Deciding to do something new \(Décider d'innover\)](#) » (page 85) dans l'étude pour davantage de détails.

Si vous avez choisi la réponse C : « Oui, mes décisions nous conduisent souvent à essayer de nouvelles choses ou à procéder de manière différente »

Les décideurs qui peuvent essayer de nouveaux éléments de manière créative et itérative sont désignés sous le terme de « bricoleurs », et ces compétences sont des atouts précieux dans les circonstances nouvelles et inhabituelles. Face aux dilemmes des prises de nouvelles décisions les décideurs devraient toutefois essayer de trouver un équilibre entre la créativité et l'exploitation de leur expérience préalable dans les circonstances plus familières. Utiliser une option familière, lorsque cela est approprié, est efficace si vous êtes sû.re que cela « correspond » à la situation, il ne s'agit pas forcément de réinventer la roue.

Voir la section « [Deciding to do something new \(Décider d'innover\)](#) » (page 85) dans l'étude pour davantage de détails.

Question 5 : Quelle est la déclaration qui vous correspond le mieux ?

Si vous avez choisi la réponse A : « Je réfléchis à pratiquement chaque décision que je prends, en tenant compte du résultat et en me demandant si j'aurais pu prendre une meilleure décision »

La réflexion est une partie importante du processus décisionnel, il s'agit du moment où vous utilisez l'expérience que vous avez acquise en prenant les décisions à utiliser lors des prises de décision futures. Réfléchir sur vos expériences passées vous permettra d'élaborer un répertoire que vous pourrez utiliser pour envisager différentes options et déterminer si elles « seront adaptées » dans le futur. La réflexion vous permettra également de développer des compétences de prédiction qui prennent en compte les résultats possibles d'une décision, puis de vérifier dans quelle mesure ces résultats se produisent, pour ensuite étayer votre prise de décision future. Il peut être difficile de trouver le temps de la réflexion, félicitez-vous pour vos efforts réalisés à ce jour et continuez sur cette voie.

Voir la section « [Reflecting on the decision/ building experience \(Réfléchir à la décision/ construire son expérience\)](#) » (page 51) dans l'étude pour davantage de détails.

Si vous avez choisi la réponse B : « Je réfléchis parfois à mes prises de décisions précédentes, en particulier si cela s'est très mal passé »

La réflexion est une partie importante du processus décisionnel, il s'agit du moment où vous utilisez l'expérience que vous avez acquise en prenant les décisions à utiliser lors des prises de décisions futures. Il est important de prendre le temps de réfléchir à ce qui a/n'a pas fonctionné, de manière à pouvoir élaborer un répertoire que vous pourrez utiliser pour envisager différentes options et déterminer si elles « seront adaptées » dans le futur. La réflexion vous permettra également de développer des compétences de prédiction qui prennent en compte les résultats possibles d'une décision, puis de vérifier dans quelle mesure ces résultats se produisent, pour ensuite étayer votre prise de décision future.

Voir la section « [Reflecting on the decision/ building experience \(Réfléchir à la décision/ construire son expérience\)](#) » (page 51) dans l'étude pour davantage de détails.

Si vous avez choisi la réponse C : « Je réfléchis peu ou je ne réfléchis jamais aux décisions que j'ai prises »

La réflexion est une partie importante du processus décisionnel, il s'agit du moment où vous utilisez l'expérience que vous avez acquise en prenant les décisions à utiliser lors des prises de décisions futures. Il est important de prendre le temps de réfléchir à ce qui a/n'a pas fonctionné, de manière à pouvoir élaborer un répertoire que vous pourrez utiliser pour envisager différentes options et déterminer si elles « seront adaptées » dans le futur. La réflexion vous permettra également de développer des compétences de prédiction qui prennent en compte les résultats possibles d'une décision, puis de vérifier dans quelle mesure ces résultats se produisent, pour ensuite étayer votre prise de décision future. C'est déjà un bon point que vous preniez parfois le temps de réfléchir. Essayez de le faire plus fréquemment de manière à ce que cela devienne une habitude.

Voir la section « [Reflecting on the decision/ building experience \(Réfléchir à la décision/ construire son expérience\)](#) » (page 51) dans l'étude pour davantage de détails.

La nouvelle étude d'ALNAP « Beyond Assumptions » (Au-delà des hypothèses) et ses supports pédagogiques sont disponibles sur alnap.org/leadership.