

# LJI-2

Indicateur de Jugement en situation de leadership  
Rapport narratif

**Karl Abraham**

Standard

**ID 9091-80**

**Date 23.05.2016**

## RESUME

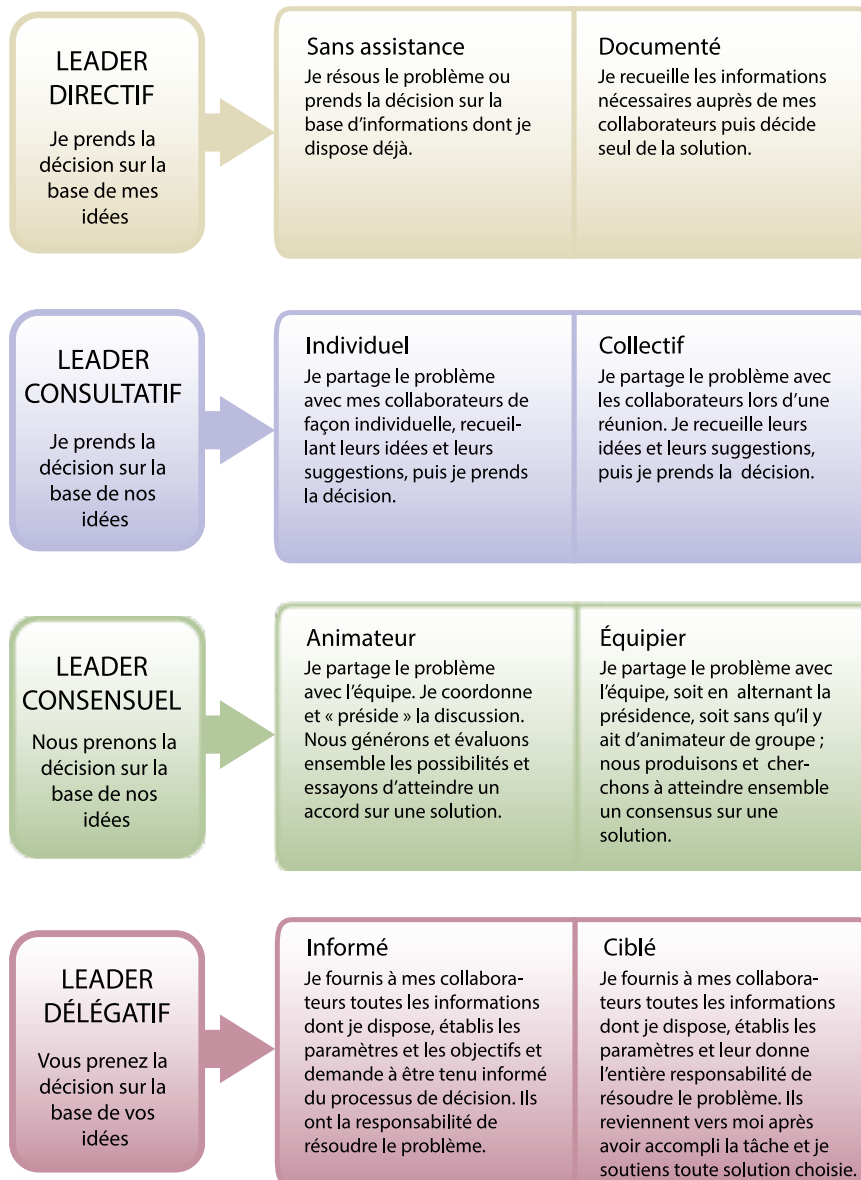
### Structure de ce rapport

- Introduction
- Scores de Préférence
  - Préférence – Leadership Directif*
  - Préférence – Leadership Consultatif*
  - Préférence – Leadership Consensuel*
  - Préférence – Leadership Délégatif*
  - Equilibre et Harmonie des préférences*
  - Orientation du Leadership*
- Scores de Jugement
  - Jugement – Leadership Directif*
  - Jugement – Leadership Consultatif*
  - Jugement – Leadership Consensuel*
  - Jugement – Leadership Délégatif*
  - Impact des sous-styles sur les scores de Jugement*
  - Score global pour le Jugement*
- Interaction entre les scores de Préférence et de Jugement
- Utilisation de l'échelle de réponse
- Pour aller plus loin
- Annexe

## INTRODUCTION

Le modèle sur lequel le LJI s'appuie est le "Formula 4 Leadership". Cette approche met en lumière des principes qui permettent de prédire le style de leadership qui a le plus de chance d'être efficace dans un ensemble spécifique de circonstances. Les styles décrits dans ce modèle sont illustrés dans la figure 1. Chacun de ces styles de leadership présente des forces et des faiblesses potentielles, aucun d'eux n'est universellement applicable. L'aspect pertinent d'un style dépend de la nature de la tâche, ainsi que des aptitudes et de la motivation des personnes concernées.

Figure 1 – Modèle de prise de décision en situation de leadership : Formula 4



Le LJI est un puissant révélateur des capacités d'une personne à travailler efficacement, en tant que manager, avec une équipe. Il mesure les capacités de jugement en situation de leadership en demandant de se mettre dans le rôle du manager au travers de 16 scénarios de prise de décision. Pour chaque scénario, quatre options sont proposées et vous devez en évaluer le degré de pertinence. Ces différentes options représentent les différents styles du modèle, présentés dans la figure 1.

Un certain nombre de principes fondent l'approche sur laquelle le LJI est construit :

- Aucun style de leadership n'est universellement applicable à toutes les situations de prise de décision ;
- aucun style de leadership n'est, par nature, meilleur que les autres ;
- les managers efficaces adaptent leur style à la nature de la tâche et aux caractéristiques des personnes impliquées ;
- chaque situation de prise de décision peut être méthodiquement analysée afin de déterminer le style de leadership le plus approprié ;
- un leadership approprié implique la capacité à manier différents styles de prise de décision.

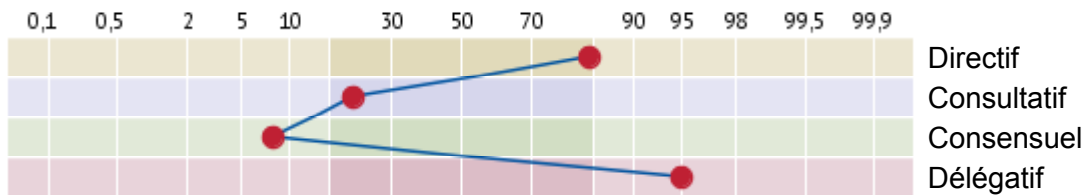
Ce rapport propose des résultats en comparant vos scores avec les attentes du modèle de prise de décision du LJI ainsi qu'en regard des scores d'un groupe de référence composé de managers. Les analyses de ce rapport peuvent être utilisées, avec d'autres sources d'informations pertinentes, pour construire un projet d'accompagnement et de développement professionnel.

Le rapport est structuré de la manière suivante :

1. Les scores de Préférence – Cette partie décrit la propension à utiliser chacun des quatre différents styles de leadership que mesure le LJI.
2. Les scores de Jugement – Cette partie décrit dans quelle mesure vous êtes capable d'identifier la meilleure adéquation possible entre l'attitude à adopter et la situation présentée dans le LJI.
3. Interaction entre Préférence et Jugement – Cette partie analyse l'interaction entre vos scores de Préférence et de Jugement.
4. Utilisation de l'échelle de réponses – Cette partie établit un comparatif entre votre manière d'utiliser l'échelle de réponse et celle du groupe de référence.

## SCORES DE PREFERENCE

Les scores de préférence indiquent votre attirance pour chacun des quatre différents styles de leadership que mesure le LJI. Le Score de Préférence est déterminé par la fréquence à laquelle vous estimez qu'un style est "pertinent" ou "très pertinent" en réponse aux situations. Cette fréquence est comparée à celle du groupe de référence.



### Préférence : Style Directif

Vos choix se portent souvent sur le style directif. Cela indique que vous vous sentez à l'aise avec ce type d'attitude, mais que vous pouvez l'utiliser plus que nécessaire. Le style Directif est généralement efficace avec une équipe récemment formée, ou faisant face à des situations inédites. Il sera tout particulièrement utile si le manager doit gérer une prise de décision dont il a l'expérience. Cependant, si une tâche nécessite d'être déléguée, une attitude directive peut provoquer le sentiment d'être sous-estimé, voire de l'amertume, chez les membres de l'équipe. Un style trop Directif, alors qu'un style plus démocratique est approprié, peut nuire au développement de l'équipe en installant une dynamique où les collaborateurs attendent que les décisions soient prises pour eux. Vous pouvez vous retrouver entouré par une équipe conciliante mais qui manquera d'initiative, de créativité et de confiance en soi. Également, vous pouvez rapidement être dépassé par un nombre important de petites décisions à prendre. Le danger est donc de développer un style autocratique ou autoritaire qui ne plaît qu'aux personnes réceptives à ce type d'attitude. Il peut être intéressant de questionner certaines des décisions où vous avez employé le style directif en décalage avec les enjeux situationnels.

### Préférence : Style Consultatif

Vous considérez peu souvent le style consultatif comme pertinent. Cela indique que ce style n'est pas une approche avec laquelle vous vous sentez naturellement à l'aise. Il est possible que vous manquiez certaines opportunités de l'utiliser. Le style Consultatif est utile pour aider une équipe en développement à générer de l'information et produire des idées. Ce style est particulièrement important lorsque vous devez prendre en compte le point de vue de vos collaborateurs tout en gardant la décision finale entre vos mains. De plus, si les collaborateurs ont des idées pertinentes, leur implication va enrichir les décisions. Cependant, le manque de concertation à un moment opportun risque d'affecter l'esprit d'équipe et peut être perçu comme un manque de confiance. Une utilisation trop rare du style consultatif peut faire obstacle à la compréhension des décisions et peut amener les membres de votre équipe à penser que leurs

compétences sont sous-utilisées. Votre score vous invite à questionner les raisons pour lesquelles ce style vous semble si inconfortable pour mieux identifier les situations adaptées aux solutions consultatives.

### Préférence : Style Consensuel

Vous êtes très peu souvent attiré par le style consensuel, même lorsque ce style est le plus pertinent. Cela indique que vous n'êtes pas à l'aise avec ce style que vous évitez probablement d'utiliser au quotidien. Ce style est très efficace pour développer un sentiment d'appartenance et lors de situation nécessitant une vision d'ensemble. Il prend toute son importance lorsque vous travaillez avec une équipe expérimentée et composée de profils variés. Plus généralement, l'approche consensuelle est nécessaire dès qu'il faut manager avec influence plutôt qu'avec autorité. Une utilisation trop rare du style consensuel véhicule l'impression que vous manquez d'empathie et déconsidérez l'apport de vos collaborateurs (ou que vous percevez leurs contributions comme une perte de temps). La baisse d'engagement qui en découle peut avoir des effets néfastes sur l'esprit d'équipe et la motivation. De plus, certaines décisions perdent en qualité si l'on se prive de l'expérience et des compétences de personnes très qualifiées. Les raisons pour lesquelles ce style vous semble inconfortable sont à questionner pour, à l'avenir, être plus vigilant en identifiant mieux les situations pour lesquelles une approche consensuelle permet de meilleurs résultats.

### Préférence : Style Délégatif

Vous percevez très souvent les solutions délégatives comme pertinentes. Cela indique que vous êtes très à l'aise avec ce style mais vous tendez à l'utiliser au détriment d'autres styles plus adéquats. Le style Délégatif peut produire un haut niveau de motivation et de cohésion lorsque l'équipe est capable de travailler en autonomie. Il est particulièrement efficace lorsque vous travaillez avec une équipe très expérimentée composée de collaborateurs ayant une meilleure expertise technique que vous sur certains aspects du métier. Ce style peut affaiblir votre autorité s'il est utilisé trop souvent. En déléguant trop, vous pouvez donner l'impression de ne pas vous investir assez. Avec cette image, il sera plus difficile de vous faire respecter. Egalement, cela peut engendrer du stress pour les membres de l'équipe qui ne sentent pas leur manager assumer pleinement la place de leader. En déléguant de manière abusive les problèmes pour lesquels vous possédez d'importantes compétences ou expériences, les décisions, alors privées de votre expertise, seront de mauvaise qualité. De plus, si déléguer produit régulièrement de faibles résultats, votre crédibilité (et celle de l'équipe) sera impactée. Le risque est de se voir reprocher de miner la confiance de l'équipe et de fuir ses responsabilités. Il apparaît pertinent d'être plus sélectif en identifiant les situations qui peuvent être déléguées.

## Equilibre et Harmonie des préférences

Les scores de Préférence peuvent être évalués selon leur "équilibre" et leur "harmonie" :

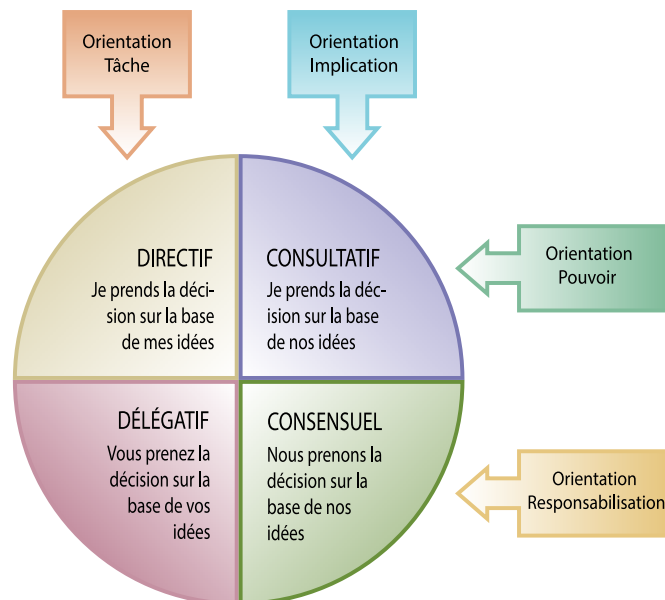
- Un profil est dit "équilibré" s'il ne présente pas de préférence ou d'aversion pour un style ou groupe de style en particulier.
- On parle de profil harmonieux si le manager ajuste ses styles de leadership à la nature des tâches et aux profils des personnes concernées ; sans préférence significative pour un style en particulier.

Votre passation montre un profil dit "irrégulier". En effet, vos scores de Préférence, hétérogènes, traduisent des niveaux d'attirance différents selon les styles de prise de décision. Bien que les profils avec ce type de variations soient courants, il vous est conseillé de développer un meilleur équilibre dans vos choix de manager.

## Orientation du Leadership

Comme illustré dans la figure 2, il est possible d'identifier des thèmes communs parmi les styles en les regroupant par paires afin de fournir des informations générales sur l'orientation du leadership ou "préférence de second ordre". Les flèches dirigées vers le bas de la figure 2 montrent que l'orientation Tâche est la préférence combinée pour les styles Directif et Délégatif ; l'orientation Implication est la préférence combinée des styles Consultatif et Consensuel. Latéralement, on obtient l'orientation Pouvoir en combinant les styles Directif et Consultatif ; puis l'orientation Responsabilisation par la préférence combinée pour les styles Délégatif et Consensuel. Le texte ci-dessous décrit l'orientation de votre leadership à partir de vos scores de Préférence et, le cas échéant, les conséquences potentielles de cete orientation.

Figure 2 – Orientation du Leadership selon les facteurs de second ordre :



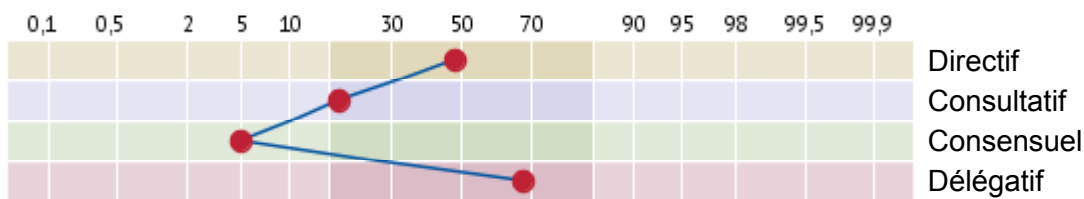
Votre profil indique une Orientation vers la Tâche relativement forte. Vos préférences montrent ainsi que l'accomplissement du travail est votre priorité, soit en donnant des consignes aux collaborateurs, soit en leur laissant le soin de gérer les situations. Vous pourriez avoir une tendance à vous centrer sur la tâche quelle que soit le contexte. Associé avec une Orientation vers l'Implication relativement faible, votre profil suggère que votre implication personnelle avec l'équipe est trop souvent reléguée au second plan lors de vos prises de décision. Avec ce fonctionnement, les membres de l'équipe peuvent penser que leurs avis ne sont pas pris en considération. En étant plus attentif à cette dimension, vous pouvez atteindre un meilleur équilibre entre l'attention portée à la tâche et celle portée à l'implication de l'équipe.



## SCORES DE JUGEMENT

Votre capacité à adopter un style de leadership approprié, selon le modèle Formula 4, impacte votre efficacité et celle de votre équipe. Les scénarios contiennent des informations permettant d'identifier la prise de décision optimale. Le LJI évalue donc votre capacité à choisir le style le plus adapté parmi les quatre options proposées.

Vous avez obtenu un score de Jugement pour chacun des styles. Les personnes qui font preuve du meilleur jugement sont capables de choisir "la meilleure option" dans la situation et de la coter comme très pertinente. A l'inverse, de faibles scores seront produits si les propositions ne sont pas évaluées selon leur degré de pertinence pour répondre aux scénarios. Notez que, dans cette partie du rapport, les scores de Jugement sont considérés indépendamment des scores de Préférence. Dans une partie ultérieure, ces scores sont croisés afin de mettre en perspective votre Préférence et votre niveau de Jugement pour chaque style.



### Jugement : Style Directif

Votre score en jugement Directif se situe dans la moyenne du groupe de référence. Vous vous montrez aussi efficace que la moyenne des managers lors de circonstances exceptionnelles ou avec une équipe nouvellement formée. Vous pourrez mettre à profit cette aptitude lorsque vous faites face à des prises de décision déjà expérimentées par le passé et qui nécessitent une réponse immédiate. En effet, à court terme, le style directif est très efficace pour la gestion du temps et se révèle donc tout particulièrement utile en situation d'urgence. Il vous est conseillé de continuer à développer votre aptitude à discerner les contextes où l'utilisation de ce style est appropriée.

### Jugement : Style Consultatif

Votre score en jugement Consultatif, en dessous de la moyenne, suggère que vous êtes un peu moins efficace que la moyenne des managers avec une équipe en développement. L'approche consultative est particulièrement utile lorsque vous devez prendre en compte le point de vue des collaborateurs tout en gardant la décision finale entre vos mains. Ce style est donc important lorsque les membres de l'équipe n'ont pas encore atteint un niveau suffisant de

connaissance et une pleine compréhension de tous les enjeux. En effet, si vos collaborateurs n'ont pas assez d'expérience ou s'ils n'ont pas encore suffisamment assimilé les valeurs de l'entreprise, ils ne pourront pas prendre de décisions optimales face à des situations inédites pour eux. Par conséquent, vous devez développer votre aptitude à repérer les contextes favorables à l'approche consultative.

### Jugement : Style Consensuel

Votre niveau de jugement, évaluant votre utilisation du style Consensuel, est faible. Ce résultat indique que vous êtes moins efficace que la moyenne pour gérer des situations qui nécessitent une vision d'ensemble avec les membres de votre équipe qui ont davantage d'expertise que vous. En effet, cette approche est particulièrement utile pour travailler avec une équipe très expérimentée et composée de profils variés. Le style Consensuel permet de développer un sentiment d'appartenance et favorise l'implication, notamment lorsqu'une situation doit être examinée sous différents angles. Egalement, faire émerger une décision consensuelle est nécessaire pour manager avec influence plutôt qu'avec autorité. Par conséquent, il vous est conseillé de développer prioritairement votre capacité à reconnaître les situations compatibles avec cette approche.

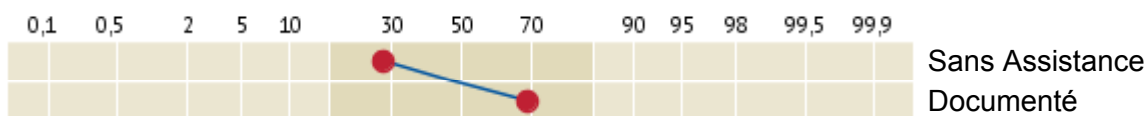
### Jugement : Style Délégatif

Votre résultat en jugement Délégatif affiche un score dans la moyenne haute. Cela suggère que vous êtes un peu plus efficace que la moyenne lors de situations où l'équipe est capable, du fait de sa compétence, de travailler en autonomie. Ce style s'avère être tout particulièrement pertinent lorsque vos collaborateurs sont très expérimentés et ont une meilleure expertise technique que vous sur certains aspects du métier. Il vous est conseillé de mener une réflexion pour consolider votre aptitude à discerner les circonstances pour lesquelles ce style est approprié ou non.

## Impact des sous-styles sur les scores de Jugement

Chacun des quatre styles de leadership peut être employé de deux manières légèrement différentes, comme cela est illustré dans la Figure 1 présentée au début de ce rapport. Les solutions proposées dans les scénarios en sont le reflet. En d'autres termes, il y a deux "sous-styles" pour chaque style. Par exemple, parmi les solutions proposées de type consultatives, la moitié des propositions suppose de recueillir les idées des collaborateurs lors d'entretiens individuels, alors que l'autre moitié suppose les recueillir à l'occasion d'une réunion d'équipe. Il peut être intéressant de dissocier les deux sous-styles pour regarder la pertinence dont vous avez fait preuve pour chacune des deux modalités d'un même style. Cependant, ces mesures étant fondées sur un nombre plus limité de réponses, elles ne peuvent pas être considérées comme des mesures aussi "solides" que les scores des styles principaux. Toutefois, une comparaison qualitative comme celle-ci peut être le point de départ d'une discussion exploratoire ayant pour but de mieux comprendre le fondement des scores aux quatre styles principaux.

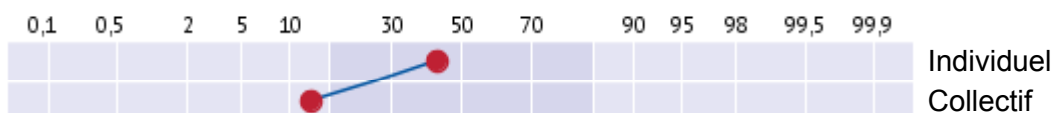
### Sous-styles du Leadership Directif



Votre score de jugement Directif Sans Assistance se situe autour de la moyenne du groupe de référence. Ce résultat reflète la pertinence de votre évaluation des prises de décisions qui se centrent et s'élaborent sur les seules idées du manager. Pour la gestion de problèmes mineurs ou superflus, cette approche permet un gain de temps important car cela évite d'impliquer l'équipe dans le processus de décision.

Votre aptitude à discerner la pertinence du style Directif Documenté se situe autour de la moyenne du groupe de référence. Ce type de prise de décision se centre sur les seules idées du manager mais s'élabore après un recueil d'informations. Cette approche est une option efficace s'il est judicieux de garder le commandement des opérations tout en ayant besoin de s'appuyer sur les éléments transmis précédemment par les collaborateurs.

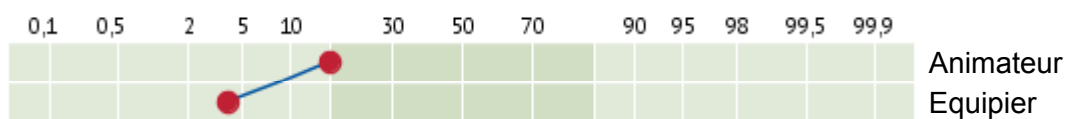
### Sous-styles du Leadership Consultatif



Votre score en jugement Consultatif Individuel se situe autour de la moyenne du groupe de référence. La stratégie individuelle implique, dans le style Consultatif, de recueillir les idées et les points de vue de chacun des collaborateurs, avant de prendre une décision, selon votre propre analyse. Dans ce cas, l'équipe en tant que telle n'est pas considérée. Le problème est abordé avec les collaborateurs, séparément : en face à face, par téléphone, e-mail, etc. Cette modalité fonctionne tout particulièrement lorsque pour gérer des une situation avec des tâches successives et complexes, ou si on pense que rassembler l'équipe sur cette question spécifique peut faire émerger des conflits ou des désaccords stériles.

Votre score en jugement Consultatif Collectif est faible. Ce résultat vous invite à mener une réflexion sur ces prises de décision où il est nécessaire de rassembler les idées et les opinions des collaborateurs lors d'une réunion d'équipe afin de construire une solution en accord avec leurs valeurs et leur choix. En réunissant l'équipe, vous pouvez suivre le débat qui rassemble les différents points de vue sur une problématique. Cependant, pour mener à bien cette démarche, il est important de distinguer cette approche consultative du style Consensuel. Avec ce style, c'est le manager qui reste décisionnaire après avoir consulté le groupe.

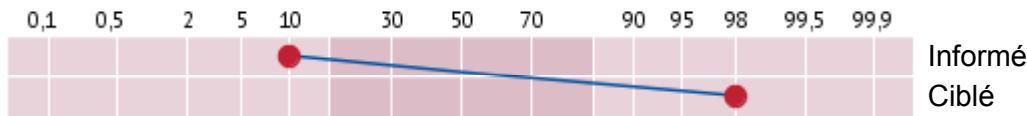
### Sous-styles du Leadership Consensuel



Votre aptitude à discerner l'utilisation appropriée du style Consensuel Animateur est faible par rapport au groupe de référence. Il peut être utile de reconsidérer, en terme d'efficacité, votre approche des situations qui nécessitent de rechercher une solution acceptable par tous les membres de l'équipe. Avec ce style, vous animez un processus collectif de résolution de problème où chaque collaborateur peut donner son avis. Votre positionnement facilite l'élaboration de la solution mais chacun des membres de l'équipe dispose du même pouvoir jusqu'à l'élaboration d'une décision commune.

Votre score en jugement Consensuel Equipier est faible par rapport au groupe de référence. Ce résultat vous invite à mener une réflexion sur votre manière d'aborder cette option qui est la plus démocratique des huit sous-styles du LJI. Ici, vous devenez un "équipier" et vous pouvez, si vous le souhaitez, attribuer le statut d'animateur à l'un de vos collaborateurs pour cadrer ce temps collectif. L'intention est de créer un climat totalement participatif pour le processus de prise de décision.

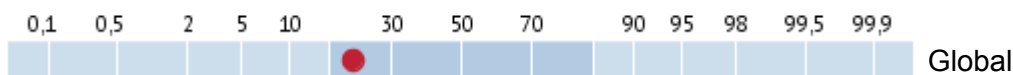
## Sous-styles du Leadership Déléгатif



En jugement Déléгатif Informé, votre score est faible par rapport au groupe de référence. Ce style implique de tenir une réunion préliminaire avec les personnes impliquées dans la tâche et les informer complètement de toutes les données dont vous disposez. Pendant cette réunion sont abordés tous les paramètres, souhaits, attentes et objectifs. La personne ou l'équipe prend ensuite en charge la résolution du problème mais vous tient informé du suivi.

Votre score en jugement Déléгатif Ciblé est élevé par rapport au groupe de référence. Pour ce style, vous proposez un briefing initial pour établir vos attentes et objectifs, puis l'équipe a toute latitude pour trouver la solution et ne vous fera un retour qu'après sa mise en œuvre. Cette approche nécessite un haut degré de confiance envers les collaborateurs en leur déléguant complètement le pouvoir. Utilisé avec discernement, ce style améliorera votre réputation. A l'inverse, si vous ne l'utilisez pas ou si vous l'employez mal, cette approche peut nuire à votre développement ou celui de votre équipe.

## SCORE GLOBAL POUR LE JUGEMENT



Par rapport au groupe de référence, vos réponses au LJI montrent un niveau global de pertinence située en dessous de la moyenne concernant le choix du style de leadership approprié. Cela suggère un besoin important d'améliorer votre niveau de Jugement. En développant votre discernement pour identifier quand utiliser ou non les quatre styles de leadership, vous pourrez améliorer votre efficacité en tant que manager. Ne pas acquérir ces compétences peut avoir des conséquences sur la qualité des relations au sein de l'équipe et sur la réalisation des objectifs. Si vous pouvez parfaire votre capacité à sélectionner des styles de manière efficace, vous aurez alors une base solide pour dégager une forte marge de progression quant à la performance de votre équipe et la perception de vos compétences en matière de leadership. Par conséquent, il vous est conseillé de remédier prioritairement à ce besoin de développement.

## INTERACTION ENTRE LES SCORES DE PREFERENCE ET DE JUGEMENT

Vos scores de jugement et préférence sont croisés dans cette section pour vous proposer une description dynamique de votre profil. L'interaction entre une préférence pour un style et son niveau de jugement associé est déterminante, car il est possible d'entrevoir l'impact d'une capacité de Jugement sur le comportement managérial.

### Préférence et Jugement : style Directif

Par rapport au groupe de référence, vous avez obtenu un score globalement moyen concernant le Jugement Directif et votre préférence pour ce style est élevée. Il est probable que vous soyez attiré par la prise de décision directive, mais votre discernement quant à son utilisation ne correspond pas à votre niveau de préférence. Par conséquent, il vous est conseillé de réfléchir aux moyens de rééquilibrer votre approche : améliorer votre jugement pour ce style tout en apprenant à être plus modéré dans sa mise en œuvre.

### Préférence et Jugement : style Consultatif

Vous avez obtenu un score faible concernant le Jugement Consultatif et votre préférence pour ce style est également faible. Bien que votre niveau de Jugement ne soit pas aussi bon que celui du groupe de référence, les conséquences de ce score faible sont minorées car vous considérez très rarement ce style comme étant une solution appropriée (faible score de Préférence). En effet, même si vous manquez un peu de discernement pour identifier la pertinence d'un leadership consultatif, le risque d'utiliser ce style de manière inappropriée est diminué car votre tendance est d'éviter cette attitude pour interagir avec une équipe. Votre profil vous invite donc à renforcer votre capacité de discernement quant à l'approche consultative et à vous montrer plus ouvert à ce style dans certaines circonstances.

### Préférence et Jugement : style Consensuel

Votre profil, concernant le style Consensuel, affiche des niveaux de Jugement et de Préférence faibles. Bien que votre niveau de Jugement ne soit pas aussi bon que celui du groupe de référence, les conséquences de ce score faible sont minorées car vous considérez très rarement ce style comme étant une solution appropriée (faible score de Préférence). En effet, même si vous manquez un peu de discernement pour identifier la pertinence d'un leadership consensuel, le risque d'utiliser ce style de manière inappropriée est diminué car votre tendance est d'éviter cette attitude pour interagir avec une équipe. Votre profil vous invite donc à renforcer votre capacité de discernement quant à l'approche consensuelle et à vous montrer plus ouvert à l'utilisation de ce style dans certaines circonstances.

## Préférence et Jugement : style Délégatif

Associée à un score de Jugement globalement moyen, votre Préférence pour le style Délégatif est élevée. Il est probable que vous soyez attiré par la prise de décision délégative, mais votre discernement quant à son utilisation ne correspond pas à votre niveau de préférence. Par conséquent, il vous est conseillé de réfléchir aux moyens de rééquilibrer votre approche : améliorer votre jugement pour ce style tout en apprenant à être plus modéré dans sa mise en œuvre.

## UTILISATION DE L'ECHELLE DE REPONSE

Il est possible d'analyser la manière dont vous avez utilisé l'échelle de réponse en répondant au LJI. Votre profil peut être comparé à celui du groupe de référence, afin de voir si vous avez adopté une stratégie d'évaluation spécifique. Une trop grande utilisation ou, à l'inverse, une trop faible utilisation de certaines parties de l'échelle de réponse (par exemple, une utilisation rare des notes extrêmes) peut être un marqueur pertinent de votre positionnement managérial. Egalement, votre manière d'utiliser l'échelle de réponse peut constituer un biais, pouvant fausser les résultats et, par conséquent, la validité du profil. Cette analyse peut donc servir de référence en considérant que votre profil est une représentation relativement juste et précise de votre comportement réel en situation de leadership.

Vous avez utilisé le point de l'échelle de réponse "Totalement non pertinent" bien plus fréquemment que le groupe de référence. Or, comme certaines propositions de réponse sont beaucoup plus adaptées aux situations ; votre utilisation de l'échelle de réponse signale une faible perception de la pertinence de ces solutions. Vous pouvez développer vos compétences dans l'analyse situationnelle afin de devenir plus précis dans votre jugement.



## POUR ALLER PLUS LOIN

Nous vous conseillons d'utiliser les résultats présentés dans ce rapport comme un outil de réflexion et de connaissance sur le leadership pour améliorer vos compétences managériales. Le Jugement en situation de leadership est une qualité que l'on peut renforcer et nos Préférences peuvent être modifiées.

L'Annexe de ce rapport décrit les fondements sur lesquels la notion de jugement repose ainsi que les principes qui servent de bases aux formations et accompagnements. L'objectif est d'acquérir un meilleur discernement face aux situations auxquelles vous serez inévitablement confrontées comme manager.

## ANNEXE

### Les critères du LJI

Le modèle du LJI s'articule essentiellement autour de critères. C'est grâce à eux que l'on peut prédire les stratégies efficaces de résolution de problème. Ils sont un outil de travail pour permettre au manager d'accroître sa probabilité de réussite. Ils lui permettent de gagner en temps et en énergie. Ils mettent l'accent sur le fait que les managers efficaces vont :

- Toujours évaluer l'importance de la décision ;
- Voir si la décision offre une opportunité de développement pour leur équipe ;
- S'assurer que les décisions importantes sont mises en oeuvre par les personnes les plus qualifiées ;
- Rester personnellement proches des décisions importantes ;
- Chercher à établir un intérêt mutuel afin que leurs collaborateurs partagent les mêmes buts que ceux de l'entreprise ;
- Impliquer leurs collaborateurs dans la prise de décision, chaque fois que leur engagement est nécessaire, même s'il est hésitant ;
- Impliquer les équipes afin d'améliorer la qualité technique des décisions lorsque de nombreuses informations et des perspectives multiples sont à prendre en compte ;
- Utiliser les bons interlocuteurs afin d'améliorer la qualité technique des informations lorsqu'un raisonnement complexe est nécessaire ;
- Anticiper les résultats à court, moyen et long terme, au regard de ces critères.

### Fondements et principes du LJI.

Le LJI mesure la souplesse avec laquelle le manager peut passer d'un style à un autre afin de prendre des décisions pertinentes qui prennent en compte la spécificité des personnes et les exigences de la situation. Le LJI a été élaboré pour évaluer comment la personne gère les situations de prise de décision de la vie "réelle". Le manager doit pouvoir adapter son style à la nature de la tâche et aux caractéristiques des personnes impliquées, ce qui augmente son impact en situation. Le modèle LJI s'appuie sur les principes suivants :

- Aucun style de leadership n'est universellement applicable à toutes les situations de prise de décision ;
- Aucun style de leadership n'est, par nature, meilleur que les autres ;
- Les managers efficaces adaptent leur style à la nature de la tâche et aux caractéristiques des personnes impliquées ;
- Chaque situation de prise de décision peut être méthodiquement analysée afin de déterminer le style de leadership le plus approprié ;
- Un leadership approprié implique la capacité à manier différents styles de prise de décision.