

SIGMA

Série sur le caractère du leader



**Les grands leaders
sont judicieux**



LES GRANDS LEADERS SONT JUDICIEUX

« **Lorsqu'un leader fait invariablement preuve d'un bon jugement, le reste a peu d'importance. Lorsqu'il ou elle fait preuve d'un mauvais jugement, le reste n'a aucune importance.**

— Noel Tichy et Warren Bennis

Comment certaines organisations parviennent-elles à faire face aux changements et aux défis constants, voire à prospérer grâce au changement, tandis que d'autres peinent à s'adapter? Les analyses et les décisions ultérieures des leaders sous-tendent le rendement de chaque organisation, pour le meilleur ou pour le pire, ce qui rend essentielle l'acquisition d'un bon jugement. Bien qu'il ne soit pas possible de prédire l'avenir, il est possible d'obtenir de l'information permettant aux entreprises d'obtenir de meilleurs résultats grâce au jugement¹.

Le jugement consiste à prendre de bonnes décisions en temps opportun en s'appuyant sur des renseignements pertinents et une analyse critique des faits. Cela comprend le raisonnement dans des situations incertaines ou des situations où l'information est incomplète ou changeante. Prendre de bonnes décisions est au bout du compte la chose la plus importante pour un leader, et le jugement est au cœur du cadre du caractère du leader sur lequel repose la présente ressource. À titre de pièce centrale du caractère d'une personne, le jugement modère et concilie l'utilisation de toutes les autres dimensions du caractère, un peu comme le fait un contrôleur aérien².

Pour évaluer votre capacité d'utiliser votre jugement pour prendre des décisions efficaces au travail, posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que je prends le temps de réfléchir avant d'arriver à une conclusion?
- Suis-je en mesure d'adapter ma stratégie ou ma tactique lors de la résolution d'un problème?
- Est-ce que je prends invariablement de bonnes décisions opérationnelles?
- Est-ce que je sollicite divers points de vue lorsqu'il s'agit de régler un problème important?
- Suis-je réticent à changer d'opinion en présence de nouveaux faits?

Les moyens d'améliorer votre jugement

Perfectionnez votre expertise : Bien que l'expérience soit la meilleure forme d'apprentissage, le fait de mieux connaître les différents sujets relatifs à votre rôle, à votre organisation et à votre secteur d'activité permettra également d'améliorer les décisions que vous prenez. Demeurez au fait de ce qui se passe dans votre domaine en lisant des journaux ou d'autres publications. Ouvrez l'œil et l'oreille pour prendre connaissance de l'information dans votre vie quotidienne, et lorsque vous rencontrez une opinion ou un point de vue nouveau pour vous, posez des questions et cherchez à comprendre. Bien que cela puisse prendre du temps, à long terme, vous acquerrez une expertise précieuse qui vous aidera à prendre de bonnes décisions¹.

Faites le bilan de vos décisions : Réfléchissez aux jugements et aux décisions que vous devez prendre régulièrement dans le cadre de votre rôle. Êtes-vous responsable de l'embauche et de la formation du personnel? Des décisions relatives aux projets prioritaires chaque trimestre? Des budgets? Quels que soient les domaines, dressez-en l'inventaire. Prenez des notes sur les difficultés ou sur les possibilités qui s'offrent à vous pour prendre de meilleures décisions dans ces différents domaines. À qui pouvez-vous demander de l'aide? Qu'aimeriez-vous faire différemment? Prenez régulièrement le temps d'examiner les décisions à venir afin de ne pas être pris au dépourvu lorsque le besoin s'en fera sentir.

Veillez à comprendre le cycle de jugement : Il est utile de prendre en compte un cycle simple (analyser, décider, mettre en œuvre et communiquer)² lorsqu'on cherche à améliorer ses capacités de jugement et de prise de décision. Souvent, les gens réalisent la phase d'analyse à la hâte ou prennent trop de temps et se retrouvent bloqués dans leur réflexion sur la voie à suivre. Certains peuvent s'essouffler à la phase de la mise en œuvre, tandis que d'autres oublient de ralentir et de prendre le temps de communiquer leur décision et le processus. Réfléchissez aux aspects de vos projets antérieurs qui se sont bien déroulés et à ceux qui ont eu besoin d'aide; l'un de ces éléments pourrait-il être amélioré? Essayez d'utiliser une tâche simple pour vous exercer à passer par les étapes du jugement et de la prise de décision avant de vous attaquer à un projet plus important.

Quelques conseils pour modérer votre jugement

Les leaders efficaces sont en mesure d'établir un équilibre entre les 11 dimensions associées au caractère du leader plutôt que de se concentrer sur quelques-unes d'entre elles seulement. Au fur et à mesure que vous forgez votre caractère de leader, déterminez les aspects pour lesquels vous pourriez être appelé à modérer vos forces. Si vous avez obtenu une note de 4 ou plus pour le jugement, suivez les conseils ci-dessous pour vous aider à équilibrer l'expression de cette dimension du caractère.

N'oubliez pas d'utiliser toutes les dimensions du caractère. Gardez à l'esprit que le jugement est le mécanisme qui permet de faire appel à toutes les autres dimensions, et qu'il est rare qu'une situation nécessite seulement l'utilisation d'une, voire de deux forces de caractère. À titre d'exemple, bien qu'un bon jugement soit de la plus haute importance pour prendre des

décisions, un jugement sans humilité peut être perçu comme de l'arrogance, ce qui fait que les membres de l'équipe sont moins réceptifs à votre message.

Faites attention à la paralysie analytique. Pour les leaders qui aiment analyser les problèmes et recueillir de nombreuses données, un problème courant peut être de rester bloqué au stade de la réflexion et de ne pas mettre suffisamment l'accent sur la prise d'une décision. Ceux qui ont une dépendance excessive vis-à-vis de l'élément analytique de la dimension du jugement omettent souvent de mettre en œuvre une solution choisie ou d'obtenir l'adhésion des autres. Engagez-vous à réfléchir en profondeur à une question, puis à prendre les mesures qui s'imposent. Donnez-vous un délai et n'oubliez pas que vous pouvez passer d'un esprit d'analyse à un esprit de décision.

Réduisez la lassitude décisionnelle. Les leaders doivent quotidiennement prendre un nombre étourdissant de décisions; il n'est donc pas étonnant que des leaders comme Steve Jobs soient connus pour avoir simplifié leur vie à leur manière. Cette simplification permet aux leaders de se concentrer sur leurs décisions les plus importantes (M. Jobs portait tous les jours le même « uniforme », à savoir un col roulé noir et un jean). Réfléchissez aux décisions que vous pouvez automatiser ou réduire, surtout en présence d'un horaire chargé, et n'oubliez pas que l'élimination de décisions, si minimes soient-elles, peut avoir une incidence utile sur votre capacité de prendre de bonnes décisions et réduire la lassitude du jugement.

Ressources (en anglais seulement)



[Why "Scout Mindset" Is Crucial to Good Judgment](#) (sous-titres français)



[Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls](#)



Forgez votre meilleur jugement grâce aux [services d'encadrement](#) de SIGMA.

Communiquez avec SIGMA pour obtenir de plus amples renseignements sur le caractère du leader.

SIGMA Assessment Systems, Inc.

Courriel : support@SigmaHR.com

Téléphone : 800-265-1285

Références (en anglais seulement)

¹ RAMEZANI, J., et L. M. CAMARINHA-MATOS. « Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 151 (2020), article 119846.

² MONZANI, L., G. H. SEIJTS et M. M. CROSSAN. « Character matters: The network structure of leader character and its relation to follower positive outcomes », *Plos One*, vol. 16, n° 9 (2021), article e0255940.

³ CHI, M. T., R. GLASER et E. REES. *Expertise in problem solving*, Université de Pittsburgh (Pennsylvanie), Learning Research and Development Center, 1981.

⁴ TICHY, N., et W. BENNIS. « Making judgment calls », *Harvard Business Review*, octobre 2017. Sur internet : <https://hbr.org/2007/10/making-judgment-calls>