

## Les quatre styles de l'empowerment

### Test d'Hersey & Blanchard

#### In Management of organisational Behavior

<p>1. Vos collaborateurs n'ont pas été sensibles à vos conversations amicales ni à votre évidente préoccupation de leur bien-être, leurs performances déclinent rapidement</p>	<p>A. Vous leur rappelez les méthodes de travail et les procédures en usage dans le service. Vous insistez sur la nécessité d'accomplir les tâches qui leur incombent.</p> <p>B. Vous vous rendez disponible pour un échange avec eux</p> <p>C. Vous vous entretenez avec vos collaborateurs avant de leur fixer des objectifs adaptés</p> <p>D. Vous choisissez de ne plus intervenir</p>
<p>2. Les performances de vos collaborateurs se sont nettement améliorés. Vous avez fait tout ce qui était possible pour que tous connaissent leurs rôles, leurs responsabilités, leurs objectifs et les critères de mesure des performances.</p>	<p>A. Vous ouvrez le dialogue avec eux, mais vous continuez à vous assurer de ce que chacun est conscient de son rôle et de ses objectifs</p> <p>B. Vous choisissez de ne plus rien faire de particulier</p> <p>C. Vous vous attachez à créer une équipe de travail consciente de l'importance de son rôle et de son engagement</p> <p>D. Vous insistez sur l'importance des tâches à accomplir et du respect des délais</p>
<p>3. Un groupe de vos collaborateurs, qui était supposé se débrouiller seul est actuellement incapable de résoudre un problème par lui-même</p>	<p>A. Vous travaillez avec ce groupe à la résolution du problème</p> <p>B. Vous laissez ce groupe résoudre ce problème par lui-même</p> <p>C. Vous agissez rapidement et fermement pour rectifier et mettre le groupe sur la bonne voie.</p> <p>D. Vous engagez ce groupe à travailler sur le problème et vous encouragez leurs efforts.</p>

<p>4. Vous envisagez un changement important dans votre service. Tous les indicateurs dont vous disposez montrent que vos collaborateurs accomplissent d'excellentes performances. Ils comprennent la nécessité de ce changement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Vous associez vos collaborateurs à la mise en oeuvre de ce changement, tout en évitant d'être trop directif</li> <li>B. Vous annoncez le changement et vous le mettez en oeuvre en contrôlant soigneusement sa réalisation</li> <li>C. Vous permettez à vos collaborateurs de déterminer par eux-mêmes les orientations à prendre pour mener à bien ce changement</li> <li>D. Vous tenez compte des suggestions de vos collaborateurs, mais vous dirigez le changement</li> </ul>
<p>5. Les performances de votre équipe ont baissé durant ces derniers mois. Vos collaborateurs semblent ne plus se soucier d'atteindre des objectifs. Il vous a fallu continuellement leur rappeler de respecter les délais. Dans le passé, une redéfinition des responsabilités a permis d'améliorer la situation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Vous permettez à vos collaborateurs de formuler leurs propres orientations</li> <li>B. Vous tenez compte d'éventuelles suggestions de la part de vos collaborateurs, mais vous surveillez attentivement la réalisation des objectifs.</li> <li>C. Vous redéfinissez les responsabilités de chacun et vous exercez une surveillance attentive</li> <li>D. Additionnez vos associés vos collaborateurs à une définition des responsabilités et des rôles, en évitant d'être trop directif</li> </ul>
<p>6. Vous êtes nommé responsable d'une unité de travail qui était dirigée auparavant de façon très efficace. Votre prédécesseur exerçait un contrôle strict. Vous souhaitez maintenir la productivité, mais vous aimeriez commencer à créer une ambiance plus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Vous attachez à créer une équipe de travail consciente de l'importance de son rôle et de son engagement.</li> <li>B. Vous rappelez l'importance des tâches et du respect des délais</li> <li>C. Vous choisissez de ne plus intervenir pour le moment</li> <li>D. Vous associez progressivement les membres de cette unité aux décisions, mais vous contrôlez soigneusement la</li> </ul>

humaine	bonne réalisation des objectifs.
<p>7. Vous envisagez une importante évolution de l'organisation de votre service, qui sera nouvelle pour vos collaborateurs. Plusieurs d'entre eux ont fait des propositions quant à la mise en oeuvre de ce changement. Votre équipe de travail est très efficace et a fait montre de bonnes capacités d'adaptation dans son travail actuel.</p>	<p>A. Vous organisez ce changement et vous surveillez attentivement sa mise en oeuvre.</p> <p>B. Vous travaillez avec vos collaborateurs à l'implantation de ce changement, mais vous les laissez conduire la mise en oeuvre par eux-mêmes.</p> <p>C. Vous tenez le plus grand compte des suggestions de vos collaborateurs, mais vous supervisez la mise en oeuvre.</p> <p>D. Vous évitez tout débat sur cette question. Vous laissez faire le temps.</p>
<p>8. Les performances de votre équipe de travail sont bonnes. Les relations entre les personnes aussi. Vous pratiquez une large délégation, mais vous n'êtes pas sûr d'être dans le vrai.</p>	<p>A. Vous choisissez de ne pas modifier cette situation dans l'immédiat</p> <p>B. Vous parlez de la situation avec les membres de votre équipe avant d'introduire les changements que vous jugerez nécessaires.</p> <p>C. Vous prenez les mesures nécessaires pour mener vos collaborateurs à travailler dans une ligne mieux définie</p> <p>D. Vous parlez de cette situation avec les membres de votre équipe, tout en évitant de prendre des mesures dans l'immédiat.</p>
<p>9. Votre supérieur vous a nommé pour diriger un groupe de travail qui doit préparer un changement important. Le</p>	<p>A. Vous laissez le groupe résoudre ce problème par lui-même</p> <p>B. Vous tenez compte des suggestions des membres de votre groupe, mais vous veillez à la bonne réalisation des objectifs.</p>

<p>travail de ce groupe est très en retard sur les prévisions. Les membres ne semblent pas avoir une idée très claire sur les objectifs, l'absentéisme aux sessions est élevé et celles-ci ont tendance à devenir des discussions de salon. Le groupe a cependant toutes les capacités nécessaires pour mener à bien la tâche qui lui a été confiée.</p>	<p>C. Vous redéfinissez les objectifs et vous exercez une surveillance attentive</p> <p>D. Vous permettez au groupe de redéfinir ses objectifs, sans exercer trop de pression.</p>
<p>10. Vos collaborateurs, qui sont en général capables de prendre des responsabilités, ne répondent pas à votre récente redéfinition des règles et des procédures</p>	<p>A. Vous associez vos collaborateurs à la redéfinition des règles et des procédures, sans prendre le contrôle de l'opération.</p> <p>B. Vous redéfinissez de nouvelles règles et procédures et vous surveillez étroitement leur bonne application</p> <p>C. Vous évitez tout conflit en laissant le temps faire son œuvre</p> <p>D. Vous expliquez les raisons du changement, vous tenez compte de suggestions de vos collaborateurs, mais vous assurez du respect des nouvelles règles.</p>
<p>11. Vous venez d'être promu à un nouveau poste. Votre prédécesseur s'occupait assez peu des affaires du service. Ses subordonnés semblent avoir effectué un travail correct, et s'être</p>	<p>A. Vous prenez des mesures nécessaires pour amener vos collaborateurs à travailler dans une ligne bien définie.</p> <p>B. Vous impliquez progressivement les membres de ce service dans la prise de décision, et vous stimulez les contributions positives.</p> <p>C. Vous parlez avec vos collaborateurs des résultats obtenus dans le passé et vous</p>

<p>approprié leurs tâches et les orientations du service. Ils ont de bonnes relations entre eux</p>	<p>envisagez avec le besoin d'adopter de nouvelles méthodes de travail</p> <p>D. Vous continuez à laisser le groupe travailler par lui-même.</p>
<p>12. Des informations récentes montrent qu'il y a des difficultés internes au sein de votre service. Vos collaborateurs ont obtenu d'excellents résultats dans le passé, et témoignent de leurs capacités à atteindre des objectifs à long terme. Ils ont travaillé en parfaite harmonie l'année précédente. Ils sont tous très qualifiés pour leur travail.</p>	<p>A. Vous soumettez une solution à vos collaborateurs et vous examinez avec eux le besoin de nouvelles méthodes de travail.</p> <p>B. Vous choisissez de laisser les membres de votre groupe résoudre ce problème par eux-mêmes</p> <p>C. Vous agissez rapidement et fermement pour corriger et remettre vos collaborateurs sur la bonne voie.</p> <p>D. Vous vous associez à une discussion en commun du problème, et vous leur offrez votre aide pour le résoudre</p>

## Style de base

Entourer pour chaque situation la lettre que vous avez choisie pour l'action possible

	Style dominant			
Situations	S1	S2	S3	S4
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	S1	S2	S3	S4
Additionnez				

