



FIRO-B®
Rapport d'interprétation pour les organisations
Eugene R. Schnell et Allen L. Hammer

Édition Européenne

Rapport préparé pour
JULIE SAMPLE
8. Mars 2012



INTRODUCTION

L'objectif de ce rapport est d'indiquer comment les résultats de votre évaluation FIRO-B peuvent vous aider à comprendre votre comportement et celui des autres dans votre organisation. Les informations issues de l'outil FIRO-B peuvent contribuer à améliorer l'impact de vos actions, à identifier des options pour renforcer votre satisfaction et votre productivité au travail ainsi qu'à rechercher des moyens alternatifs d'atteindre vos objectifs. Ce rapport fournit une explication de vos résultats, puis précise comment ces résultats peuvent vous aider à :

- Planifier votre développement de carrière
- Accroître votre satisfaction professionnelle
- Améliorer votre efficacité au sein d'une équipe
- Mettre en lumière les forces et les faiblesses de votre style de leadership.

Lors de la lecture de ce rapport, il convient de garder à l'esprit que tous les instruments ont des limites. Le FIRO-B n'est pas un test de personnalité détaillé ; il met en évidence votre façon de réagir dans les relations interpersonnelles. Il convient de ne pas utiliser les résultats pour porter un jugement quant à savoir si un comportement ou un individu est <<bon>> ou <<mauvais>>. Le FIRO-B est un instrument qui mesure vos besoins interpersonnels et ne constitue pas un test d'aptitudes, d'intérêts professionnels ou de performance. Pour conclure, il vous faudra éviter de prendre des décisions importantes sur la base des résultats d'un unique instrument.

Le FIRO-B mesure vos besoins interpersonnels dans trois domaines.

INCLUSION [I]

Le besoin d'Inclusion est à rattacher au fait de créer des relations nouvelles et de s'associer aux autres ; il détermine dans quelle mesure une personne recherche le contact et l'attention. Voici des termes associés à l'Inclusion :

- appartenance
- reconnaissance
- implication
- distinction
- participation

CONTRÔLE [C]

Le besoin de Contrôle est lié la prise de décision, l'influence et la persuasion entre les individus ; il détermine dans quelle mesure une personne recherche le pouvoir ou les positions d'autorité. Voici des termes associés au contrôle :

- direction
- responsabilité
- autorité
- cohérence
- influence

AFFECTION [A]

Le besoin d'Affection renvoie aux liens affectifs et à la chaleur ; il détermine dans quelle mesure une personne recherche la proximité avec les autres. Voici des termes associés à l'affection :

- liens personnels
- soutien
- consensus
- ouverture d'esprit
- sensibilité

Pour chacun des trois besoins interpersonnels - Inclusion, Contrôle et Affection - l'instrument FIRO-B propose également une mesure de la façon dont vous Exprimez ou Souhaitez chaque besoin.

EXPRIMÉS [e]

Détermine dans quelle mesure vous prenez l'initiative de ce comportement.

SOUHAITÉS [s]

Détermine dans quelle mesure vous souhaitez ou acceptez ce comportement de la part des autres.

VOS RÉSULTATS AU FIRO-B

| | INCLUSION | | CONTRÔLE | | AFFECTION | | |
|-----------|--------------------------|------|--------------------------|------|--------------------------|------|-----------------------------------|
| EXPRIMÉS | Inclusion Exprimée | [eI] | Contrôle Exprimé | [eC] | Affection Exprimée | [eA] | TOTAL DES COMPORTEMENTS EXPRIMÉS |
| | 6 | | 4 | | 5 | | 15 |
| SOUHAITÉS | Inclusion Souhaitée | [sI] | Contrôle Souhaité | [sC] | Affection Souhaitée | [sA] | TOTAL DES COMPORTEMENTS SOUHAITÉS |
| | 4 | | 4 | | 5 | | 13 |
| | BESOIN TOTAL D'INCLUSION | | BESOIN TOTAL DE CONTRÔLE | | BESOIN TOTAL D'AFFECTION | | BESOINS INTERPERSONNELS GLOBAUX |
| | 10 | | 8 | | 10 | | 28 |

Facteurs susceptibles d'influencer les résultats

Les paragraphes suivants proposent une interprétation de vos résultats au FIRO-B et indiquent comment ils peuvent se traduire concrètement afin de vous aider à comprendre votre comportement dans une organisation. Cependant, en considérant vos résultats, gardez à l'esprit que plusieurs facteurs extérieurs peuvent avoir influé sur vos réponses aux questions du FIRO-B. Tentez de déterminer si les facteurs suivants auraient pu influencer vos réponses :

- Des événements de la vie qui vous conduisent à une réflexion personnelle poussée ou qui vous amènent à vous distancier des autres (ce qui modifiera tous vos résultats, notamment en ce qui concerne votre besoin d'Inclusion Souhaitée)
- Des différences culturelles agissant sur l'expression des besoins
- Une incompréhension des termes
- Une recherche consciente d'éviter les réponses extrêmes (qui entraîne généralement une majorité de résultats dans la zone médiane)
- Une pression de votre environnement pour exprimer certains comportements.

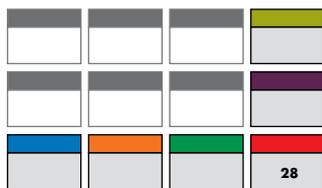
INTERPRÉTATION DE VOS RÉSULTATS® AU FIRO-B

| | | | |
|---|---|---|--|
| 6 | 4 | 5 | |
| 4 | 4 | 5 | |
| | | | |

Vos besoins individuels

Chacun des six besoins individuels peut être défini par des comportements caractéristiques, comme cela est présenté dans le tableau ci-dessous. Vos résultats représentent des estimations de la mesure dans laquelle chacune des dimensions interpersonnelles vous caractérise.

| Comportement caractéristique | Vos résultats | Ce que vos résultats indiquent |
|---|---------------|--|
| <p>Inclusion Exprimée [eI] Je fais un effort pour intégrer les autres dans mes activités. J'essaie de rejoindre, d'appartenir à des groupes sociaux et d'être le plus possible avec les autres.</p> | | <p>Votre résultat de 6 démontre que vous êtes parfois d'accord avec ces énoncés mais que vous préférez déterminer quand et avec qui vous établirez de nombreux contacts dans un contexte professionnel.</p> |
| <p>Inclusion Souhaitée [sI] Je souhaite que les autres m'intègrent à leurs activités et m'invitent à me joindre à eux. J'apprécie que les autres me remarquent.</p> | | <p>Votre résultat de 4 démontre que vous êtes parfois d'accord avec ces énoncés mais que vous adaptez votre implication dans les groupes et votre <<visibilité>> à la situation présente.</p> |
| <p>Contrôle Exprimé [eC] J'essaie d'exercer un contrôle et une influence sur les choses. J'aime organiser les choses et diriger les autres.</p> | | <p>Votre résultat de 4 démontre que vous êtes parfois d'accord avec ces énoncés ; vous vous sentez à l'aise pour fournir structure et direction quand cela est judicieux et souhaitable.</p> |
| <p>Contrôle Souhaité [sC] Je me sens plus à l'aise pour travailler dans des situations bien définies. J'essaie d'obtenir des objectifs et des instructions claires.</p> | | <p>Votre résultat de 4 démontre que vous êtes parfois d'accord avec ces énoncés mais que vous tolérez l'influence des autres dans des situations précises.</p> |
| <p>Affection Exprimée [eA] Je m'efforce d'être proche des autres. Je me sens à l'aise pour exprimer mes sentiments personnels et je tente de soutenir les autres.</p> | | <p>Votre résultat de 5 démontre que vous êtes généralement d'accord avec ces énoncés mais que vous exprimez votre cordialité et votre soutien uniquement vis-à-vis de personnes particulières et quand les circonstances sont appropriées.</p> |
| <p>Affection Souhaitée [sA] Je souhaite que les autres se comportent de façon chaleureuse avec moi. J'apprécie que les autres partagent leurs sentiments avec moi et qu'ils encouragent mes efforts.</p> | | <p>Votre résultat de 5 démontre que vous êtes parfois en accord avec ces énoncés et que, dans certaines circonstances, vous vous sentez à l'aise pour laisser les autres établir un rapport de proximité et vous soutenir.</p> |



Vos Besoins Interpersonnels Globaux

L'indicateur de vos Besoins Interpersonnels Globaux est le total des six besoins individuels (Ie + Is + Ce + Cs + Ae + As). Ce résultat représente le niveau global de vos besoins interpersonnels ; il précise dans quelle mesure vous pensez que les autres et les interactions avec eux peuvent vous aider à atteindre vos objectifs et à en retirer une satisfaction personnelle.

L'indicateur de vos Besoins Interpersonnels Globaux est de 28, soit un résultat médian - haut. Ce qui porte à penser que :

- Votre implication dans les relations interpersonnelles est généralement une source de satisfaction, mais les relations peuvent devenir contrariantes et influencer sur votre travail
- Dans vos relations avec les autres, vous travaillez mieux au sein de petits groupes et avec des contacts réguliers
- Au travail, vous aimez probablement avoir l'opportunité de rassembler des idées provenant d'autres personnes mais vous ne vous fiez pas à elles pour décider ou mettre en oeuvre
- Vous préférez travailler avec les autres mais avez occasionnellement besoin d'être seul(e) pour penser et réfléchir
- Vous vous considérez plus extraverti(e) qu'introverti(e).

| | | | |
|--|--|--|----|
| | | | 15 |
| | | | 13 |
| | | | |

Votre Total des Comportements Exprimés et Souhaités

Votre résultat pour le Total des Comportements Exprimés (eI + eC + eA) indique à quelle fréquence vous prenez l'initiative de vous adresser aux autres pour satisfaire les trois besoins interpersonnels de base. En général, cela démontre votre aisance à adopter une attitude proactive.

Votre résultat de 15 pour Total <<Exprimé>> est un résultat en zone médiane, ce qui laisse à penser que votre tendance à initier l'action ou le travail avec les autres varie ; cela semble dépendre de la personne dont il s'agit et du contexte dans lequel vous travaillez.

Votre résultat pour le Total des Comportements Souhaités (sI + sC + sA) indique dans quelle mesure vous comptez sur les autres pour obtenir ce dont vous avez besoin. En général, cela démontre votre aisance à être réactif(ve) ou réceptif(ve).

Votre résultat de 13 pour le Total <<Souhaité>> est un résultat en zone médiane, ce qui laisse à penser que votre tendance à être réceptif(ve) aux autres et à compter sur eux varie ; cela semble dépendre de la personne dont il s'agit et du contexte dans lequel vous travaillez.

Les résultats de votre Total <<Exprimé>> et de votre Total <<Souhaité>> sont mieux interprétés en lien l'un avec l'autre, dans la mesure où ils expliquent votre mode général de fonctionnement quant à la satisfaction des besoins interpersonnels.

Le résultat du Total des Besoins Exprimés est supérieur au Total des Besoins Souhaités. Vos comportements Exprimés peuvent donner l'impression que vous êtes plus en attente des autres que vous ne l'êtes réellement ; vous pouvez être, en fait, plus sélectif(ve) que ce que vous laissez paraître. Vous pouvez parfois vous demander pourquoi les autres expriment plus d'inclusion, de contrôle ou d'affection à votre égard que ce que vous souhaiteriez.

| | | | |
|----|---|----|--|
| | | | |
| | | | |
| 10 | 8 | 10 | |

Vos Besoins Globaux

Les résultats globaux pour chacun de vos besoins démontrent l'intensité générale de chaque besoin, ou le degré selon lequel vous cherchez à satisfaire ces besoins dans des situations interpersonnelles.

Ces besoins dont le score est le plus élevé sont ceux que vous satisfaites le plus aisément. Vous ferez probablement en sorte de revenir, encore et encore, à des situations qui vous donnent l'occasion de satisfaire ces besoins, qui sont également ceux que vous souhaitez le moins sacrifier. Vos deux principaux Besoins Globaux sont l'Inclusion et l'Affection. Cela laisse penser que dans une situation nouvelle vous êtes susceptible de concentrer vos efforts pour vous intégrer, vous impliquer, identifier des personnes en qui vous avez confiance, pour établir des relations de proximité avec elles et pour vous constituer une position importante dans l'organisation.

Le besoin qui obtient le plus faible score est celui auquel vous êtes le(la) plus disposé(e) à renoncer ; avec le temps, vous finirez par vous éloigner des situations qui vous donnent l'occasion de satisfaire ce besoin. Parce que le Contrôle constitue votre priorité la plus basse, vous vous souciez peu de l'ordre et de la structure tant que vous n'aurez pas satisfait vos besoins d'Inclusion et d'Affection.

VOTRE STYLE



Votre Style pour Satisfaire le Besoin d'Inclusion

Vos résultats pour l'Inclusion Exprimée (6) et l'Inclusion Souhaitée (4) démontrent que l'ensemble des comportements suivants peut vous décrire.

Cependant, parce que vos résultats pour ces deux points se situent dans la zone médiane, votre comportement dépendra probablement des individus et des situations ; vous pouvez revoir les énoncés ci-après et envisager les situations particulières dans lesquelles ils sont les plus appropriés.

- Vous recevez de nombreuses invitations pour assister à des réunions ou des discussions mais souvent vous les déclinez ou ne vous y rendez pas
- Vous sélectionnez les événements sociaux d'entreprise auxquels vous assistez
- Vous avez un groupe sélectionné de personnes avec lesquelles vous appréciez travailler
- Vous n'êtes pas gêné(e) par le refus
- Vous êtes fatigué(e) par les réunions permanentes
- Vous estimez qu'il est important de maintenir des contacts et des réseaux limités.

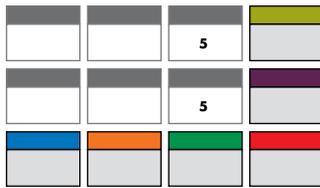
| | | | |
|--|---|--|--|
| | 4 | | |
| | 4 | | |
| | | | |

Votre Style pour Satisfaire le Besoin de Contrôle

Vos résultats pour le Contrôle Exprimé (4) et le Contrôle Souhaité (4) démontrent que l'ensemble des comportements suivants peut vous décrire.

Cependant, parce que vos résultats pour ces deux points se situent dans la zone médiane, votre comportement dépendra probablement des individus et des situations ; vous pouvez revoir les énoncés ci-après et envisager les situations particulières dans lesquelles ils sont les plus appropriés.

- Vous préférez ne pas avoir à prendre de décisions importantes
- Vous n'appréciez pas d'être supervisé(e) de trop près
- Vous pouvez être entêté(e) et rebelle si vous sentez que les autres tentent de vous contrôler
- Vous estimez pouvoir vous suffire à vous-même
- Vous pouvez hésiter à demander de l'aide ou à reconnaître les difficultés
- Vous aimez progresser à votre propre rythme
- Vous préférez travailler sur des projets qui ne sont pas politisés.



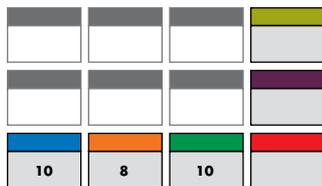
Votre Style pour Satisfaire votre Besoin d'Affection

Vos résultats pour l'Affection Exprimée (5) et l'Affection Souhaitée (5) démontrent que vous pouvez adopter de façon caractéristique les comportements suivants.

Cependant, parce que vos résultats pour ces deux points se situent dans la zone médiane, votre comportement dépendra probablement des individus et des situations ; vous pouvez revoir les énoncés ci-après et envisager les situations particulières dans lesquelles ils sont les plus appropriés.

- Vous êtes une personne amicale, ouverte d'esprit et optimiste
- Vous valorisez la loyauté
- Vous pouvez rencontrer des difficultés à dire non aux autres ou pour contrôler les interruptions au travail
- Vous préférez motiver les autres via éloges et soutien et vous êtes surtout motivé(e) par les mêmes moyens
- Vous pouvez apprécier de résoudre des conflits et de négocier
- Vous pouvez éprouver de la tristesse lorsque des projets de groupe exigeant des contacts réguliers avec les collègues s'achèvent.

VOTRE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE



Le fait de connaître vos besoins interpersonnels peut vous aider à évaluer des opportunités professionnelles, que vous envisagiez une nouvelle carrière ou que vous recherchiez à améliorer votre satisfaction dans votre poste actuel. Vous pouvez évaluer toutes les opportunités en tenant compte de leur pertinence par rapport à vos besoins interpersonnels.

Votre Besoin Total d'Inclusion (10) se situe dans la zone médiane ; ce qui laisse penser que vous serez plus satisfait(e) dans des postes dans lesquels :

- Les contacts avec votre équipe ou les personnes avec lesquelles vous travaillez sont réguliers et faciles à réguler
- L'accès à la reconnaissance et au statut est possible dans une certaine limite ; seuls les meilleurs résultats et des contributions exceptionnelles sont reconnus
- L'implication dans les décisions ou les questions qui n'ont pas d'incidence directe sur votre travail n'est pas systématique.

Votre Besoin Total de Contrôle (8) se situe dans la zone médiane ; ce qui laisse penser que vous serez plus satisfait(e) dans des postes pour lesquels :

- De nouveaux challenges et de nouvelles occasions vous sont proposés avec un équilibre entre soutien et autonomie d'action
- Vos responsabilités professionnelles incluent des tâches qui relèvent uniquement de votre compétence et d'autres qui sont partagées avec des collègues
- Les décisions prises ne sont pas définitives et il est possible de les modifier ou de convenir de nouveaux accords
- Des orientations générales existent quant aux performances, mais il reste une marge de manoeuvre pour gérer les exceptions.

Votre Besoin Total d'Affection (10) se situe dans la zone médiane ; ce qui laisse penser que vous serez plus satisfait(e) dans des postes dans lesquels :

- Les employés savent lorsqu'ils ont besoin de faire preuve de sérieux et lorsqu'ils peuvent <<se laisser aller>>
- Les problèmes personnels sont tolérés, mais les gens laissent en général ce type de problèmes à la maison
- Les problèmes quotidiens sont en général gérés au niveau individuel, mais tout le monde se rassemble lorsqu'il s'agit d'affronter un défi de taille
- Les critiques constructives sont préférées aux conflits et aux débats.

L'AMÉLIORATION DE VOTRE EFFICACITÉ EN ÉQUIPE

| | | | |
|---|---|---|--|
| 6 | 4 | 5 | |
| 4 | 4 | 5 | |
| | | | |

Votre efficacité en tant que membre d'une équipe ou d'une organisation repose en partie sur votre flexibilité. Vos besoins interpersonnels peuvent vous conduire à adopter certains comportements qui limitent actuellement votre efficacité potentielle. Même s'il est nécessaire que vous recherchiez des moyens de satisfaire vos besoins, vous pouvez potentiellement augmenter votre efficacité en ne vous engageant pas exclusivement dans un style de comportements donnés. Les questions ci-dessous peuvent vous aider à gagner en flexibilité.

Efficacité en Équipe et Inclusion

Votre besoin d'Inclusion Exprimée (6) est dans la zone médiane. Posez-vous les questions suivantes :

- Suis-je trop circonspect(e) pour reconnaître les autres et les impliquer ?
- N'attendrais-je pas trop pour voir comment les autres agissent avant de montrer mon intérêt pour leurs contributions ?
- Est-ce que je laisse aux autres la possibilité d'apporter leurs suggestions ou est-ce que je leur fournis des informations supplémentaires afin de favoriser leur coopération et leur implication ?

Votre besoin d'Inclusion Souhaitée (4) est dans la zone médiane. Posez-vous les questions suivantes :

- Ai-je donné des signaux contradictoires de mon intérêt pour ce projet à cause de mon inquiétude par rapport aux autres personnes susceptibles d'y participer ?
- Les autres auraient-ils interprété mon implication sélective comme un manque d'intérêt ou de la démotivation ?
- Devrais-je rester un peu plus longtemps sur certains projets ou avec certains groupes, avant de faire machine arrière ou de me mettre à l'écart ?

Effacité en Équipe et Contrôle

Votre besoin de Contrôle Exprimé (4) est dans la zone médiane. Posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que je n'attends pas trop longtemps avant d'indiquer les buts et objectifs, même si cela peut aider un projet ou une équipe ?
- Est-ce que les autres attendent de moi que je formule des orientations, des directives ou des décisions régulières et constantes en raison de mon rôle ou de mon expertise ?
- Serait-ce plus facile pour les autres que je propose de prendre le contrôle des tâches qui sont étroitement liées à mes responsabilités actuelles ou complémentaires de celles-ci ?

Votre besoin de Contrôle Souhaité (4) est dans la zone médiane. Posez-vous les questions suivantes :

- Suis-je trop strict(e) et intolérant(e) face à l'ambiguïté ?
- Ai-je besoin d'une autorisation ou est-ce que je dispose déjà de toute l'autorité nécessaire pour avancer ?
- Dois-je réduire ma <<dépendance>> aux autres ?

Effacité en Équipe et Affection

Votre besoin d'Affection Exprimée (5) est en zone médiane. Posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que j'offre trop prudemment mon soutien et mes encouragements aux autres ?
- Au travail, serait-ce utile qu'un plus grand groupe de personnes en sache davantage sur moi, en tant que personne, et sur les challenges que je dois relever ?
- Les autres ont-ils besoin d'une évaluation et d'une reconnaissance plus régulières de ma part afin de savoir que j'apprécie leur travail et que je le trouve important ?

Votre besoin d'Affection Souhaitée (5) est en zone médiane. Posez-vous les questions suivantes :

- Ai-je envoyé des signaux contradictoires aux autres quant à mes besoins d'encouragements et de soutien ?
- Serait-ce mieux que je permette aux autres de partager plus de préoccupations et de questions personnelles avec moi ?
- Comment puis-je démontrer aux autres que je suis ouvert(e) à leurs idées et réactions ?

VOTRE LEADERSHIP

| | | | |
|---|---|---|--|
| 6 | 4 | 5 | |
| 4 | 4 | 5 | |
| | | | |

Parce que votre besoin Exprimé le plus haut représente la dimension sociale dans laquelle vous vous sentez le(la) plus à l'aise pour agir, ce résultat indique quel 'visage' vous offrez de prime abord à un groupe. En outre, ce besoin façonnera sans doute votre style de leadership.

Votre besoin Exprimé le plus haut est le besoin d'Inclusion. Cela laisse penser que vous vous efforcez d'être un leader qui :

- Se concentre sur l'équité et implique ses collaborateurs
- Intègre des intérêts divergents
- Partage les décisions
- S'en remet au jugement du groupe
- Utilise des processus de décisions démocratiques
- Est capable d'établir un sentiment d'appartenance
- Acquiert sa légitimité par la reconnaissance et le consentement
- Apprécie d'être au service du bien commun et d'en bénéficier
- Souhaite avoir un impact visible, laisser sa marque
- Apprécie d'être perçu(e) comme un leader populaire
- Se félicite d'être manifestement reconnu(e).

Votre besoin Exprimé le plus bas est la dimension dans laquelle vous êtes le(la) moins à l'aise pour agir. Vous adopterez donc moins probablement le style de leadership associé à ce besoin ; lorsque vous le ferez, vous serez moins susceptible de faire bonne impression à vos collaborateurs. Votre besoin Exprimé le plus bas est le besoin de Contrôle. Vous pourriez donc faire l'objet de critiques quant au fait que vous manquez de directivité et de fermeté. Vos collaborateurs pourraient également souhaiter plus d'actions visibles de votre part.

