

# FIRO-B<sup>MD</sup>



## RAPPORT EXPLICATIF POUR LES ORGANISATIONS

*Eugene R. Schnell et Allen Hammer*

Rapport préparé pour

**Jacques Exempleire**

15 mars 2007

Ce rapport a pour but de vous indiquer de quelle façon vos résultats au FIRO-B peuvent vous aider à comprendre votre comportement et le comportement d'autres personnes dans votre organisation. L'information que renferme le FIRO-B peut contribuer à maximiser l'impact de vos actions, à déterminer vos options pour renforcer votre satisfaction et votre productivité au travail et à examiner d'autres moyens d'atteindre vos buts. Il explique vos résultats et indique, par la suite, de quelle façon ceux-ci peuvent vous aider à :

- planifier votre élaboration de carrière
- accroître votre satisfaction au travail
- améliorer votre efficacité en équipe
- mettre en évidence les forces et les faiblesses de votre style de leadership

Lorsque vous prendrez connaissance du contenu du rapport, n'oubliez pas que tous les instruments ont des limitations. Le FIRO-B n'est pas un test de personnalité complet; il focalise sur votre façon de réagir aux relations interpersonnelles. Ces résultats ne devraient pas servir à poser un jugement à savoir si un comportement ou un individu est bon ou mauvais. Le FIRO-B est un outil qui mesure vos besoins interpersonnels et non un test d'habiletés, de champs d'intérêt professionnels ou de succès. Finalement, vous devrez éviter de prendre une décision majeure en fonction des résultats d'un seul instrument.



Psychometrics Canada Ltd. 7125-77<sup>ième</sup> avenue, Edmonton AB 800-661-5158 [www.psychometrics.com](http://www.psychometrics.com)



FIRO-B<sup>MD</sup> Rapport explicatif pour les organisations (C) 2007 par CPP, Inc. Tous droits réservés.  
Traduit et imprimé sous licence accordée par l'éditeur, CPP, Inc. Le FIRO-B, le logos CPP et FIRO-B  
sont des marques déposées de CPP, Inc.

## DÉFINITIONS

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

### Inclusion (I)

Le besoin d'inclusion désigne la création de nouvelles relations et l'association avec les gens; il détermine la mesure dans laquelle vous recherchez les contacts et l'attention. Voici certains mots associés à l'inclusion :

- appartenance
- prise de position
- participation
- reconnaissance
- distinction

### Contrôle (C)

Le besoin de contrôle indique la prise de décisions, l'influence et la persuasion auprès des gens; il détermine dans quelle mesure vous recherchez le pouvoir ou la domination. Voici certains mots associés au contrôle :

- pouvoir
- autorité
- influence
- responsabilité
- constance

### Affection (A)

Le besoin d'affection désigne la propension affective et les rapports chaleureux entre les gens; il détermine dans quelle mesure vous recherchez l'intimité. Voici certains mots associés à l'affection :

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

Pour chacun des trois besoins interpersonnels, soit l'inclusion, le contrôle et l'affection, le FIRO-B détermine dans quelle mesure vous exprimez ou vous désirez chaque besoin.

### Exprimé (e)

La mesure dans laquelle vous occasionnez le comportement se nomme la dimension exprimée de ce besoin.

### Désiré (d)

La mesure dans laquelle vous désirez ou vous acceptez le comportement des autres se nomme la dimension désirée du besoin.

## VOS RÉSULTATS AU FIRO-B

	Inclusion	Contrôle	Affection	
Exprimés	le	Ce	Ae	TOTAL EXPRIMÉ
	0	2	2	4
Désirés	ld	Cd	Ad	TOTAL DÉSIRÉ
	0	1	7	8
	TOTAL INCLUSION	TOTAL CONTRÔLE	TOTAL AFFECTION	TOTAL GÉNÉRAL
	0	3	9	12

### Les facteurs qui peuvent exercer une influence sur les résultats

Les articles suivants proposent une interprétation de vos résultats au FIRO-B et indiquent de quelle façon ceux-ci peuvent être mis en pratique pour vous aider à comprendre votre comportement dans une organisation. Cependant, lorsque vous réfléchirez à vos scores, retenez à l'esprit que plusieurs facteurs externes peuvent avoir agi sur vos réponses aux articles du FIRO. Déterminez si les facteurs suivants auraient pu influencer vos réponses :

- des événements de la vie qui vous plongent dans une réflexion personnelle intense ou qui vous amènent à vous distancer des autres (cela modifiera tous vos résultats, en particulier vos besoins d'inclusion désirée);
- des différences culturelles qui agissent sur l'expression des besoins;
- le fait de chercher consciemment à éviter les réponses extrêmes (ce qui donne habituellement une majorité de résultats dans la moyenne);
- la pression de votre environnement à exprimer certains comportements.

## INTERPRÉTATION DE VOS RÉSULTATS AU FIRO-B

0	2	2	
0	1	7	

### Vos besoins individuels

Chacun des six besoins individuels peut être défini par des énoncés portant sur des comportements distinctifs, comme l'indique le tableau ci-dessous. Vos résultats pour les six besoins individuels sont des approximations de la mesure dans laquelle chacune des dimensions des besoins interpersonnels vous caractérise.

#### Comportement distinctif

#### Vos résultats

#### Ce que vos résultats indiquent

faible moyen élevé

**Inclusion exprimée(Ie)** Je fais un effort pour intégrer les autres dans mes activités. J'essaie de me joindre, d'adhérer à des groupes sociaux - d'être le plus possible avec des gens.

Votre résultat de 0 démontre que vous êtes plus ou moins d'accord avec ces énoncés et que vous ne serez pas à l'aise dans un milieu de travail où les contacts interpersonnels sont fréquents.

**Inclusion désirée(Id)** Je veux que les autres m'intègrent à leurs activités et m'invitent à me joindre à eux. J'aime bien me faire remarquer par les autres.

Votre résultat de 0 démontre que vous ne serez généralement pas d'accord avec ces énoncés et que vous préférez maintenir un profil bas.

**Contrôle exprimé(Ce)** J'essaie d'exercer un contrôle et une influence sur les choses. J'aime bien organiser les choses et diriger les autres.

Votre résultat de 2 démontre que vous ne serez généralement pas d'accord avec ces énoncés et que vous évitez de créer trop de structure pour les autres et de les diriger exagérément.

**Contrôle désiré(Cd)** Je suis plus à l'aise de travailler dans des situations bien définies. Je tente d'obtenir des attentes et des instructions claires.

Votre résultat de 1 indique que vous n'êtes généralement pas d'accord avec ces énoncés et vous recherchez plus souvent une grande autonomie dans votre travail.

**Affection exprimée(Ae)** Je m'efforce de me rapprocher des autres. J'exprime facilement mes sentiments personnels et je tente d'appuyer les autres.

Votre résultat de 2 démontre que vous ne serez pas d'accord, généralement, avec ces énoncés; vous exercez une certaine prudence par rapport à l'appui et à l'intimité que vous témoignez envers les autres.

**Affection désirée(Ad)** Je veux que les autres se comportent de façon bienveillante envers moi. J'aime bien que les personnes me fassent part de leurs sentiments et qu'elles encouragent mes efforts.

Votre résultat de 7 démontre que vous êtes généralement d'accord avec ces énoncés; vous êtes très heureuse lorsque les autres sont chaleureux, encourageants et vous offrent leur appui.

## INTERPRÉTATION DE VOS RÉSULTATS AU FIRO-B

			12

### La somme de vos scores pour les besoins interpersonnels

L'indicateur de la somme de vos scores pour les besoins interpersonnels est le total des six besoins individuels ( $Ie + Id + Ce + Cd + Ae + Ad$ ). Ce résultat représente la priorité globale de vos besoins interpersonnels. Il indique à quel point vous croyez que les

autres et les interactions humaines vous aident à atteindre vos buts et en à tirer une satisfaction personnelle. L'indicateur de l'ensemble de vos besoins interpersonnels est 12, soit un résultat faible. Cela porte à penser que

- Vos relations interpersonnelles ne sont pas une source fiable de satisfaction des besoins ? d'autres besoins intrapsychiques prédominent, tel que la stimulation intellectuelle ou les activités solitaires.
- Vous avez tendance à mieux travailler dans la solitude.
- Votre travail exige une concentration intense sur les données ou les idées.
- Vous préférez la solitude, et vous avez un petit cercle d'amis.
- Vous vous considérez comme étant une personne introvertie.

			4
			8

### Vos besoins totaux exprimés et vos besoins totaux désirés

Votre résultat pour les comportements totaux exprimés ( $Ie + Ce + Ae$ ) indique à quelle fréquence vous prenez les devants pour vous adresser aux autres pour satisfaire les trois besoins interpersonnels de base. En général, ceci démontre dans quelle mesure vous préférez être proactive.

Votre résultat de 4 pour les besoins totaux exprimés est faible. Vous préférez ne pas initier une démarche sociale. Vous attendez généralement avant de parler ou d'agir, et vous essayez de déterminer si votre contribution est nécessaire.

Votre résultat pour les comportements totaux désirés ( $Id + Cd + Ad$ ) indique dans quelle mesure vous comptez sur les autres pour obtenir ce dont vous avez besoin. En général, ce résultat démontre dans quelle mesure vous préférez être réactive ou réceptive.

Votre résultat de 8 pour les besoins totaux désirés est moyen. Vous variez dans la mesure où vous êtes portée à être réactive aux autres et à compter sur eux; cela semble dépendre de la personne dont il s'agit et du contexte dans lequel vous travaillez.

Vos résultats pour les besoins totaux exprimés et pour les besoins totaux désirés sont mieux interprétés selon leur influence mutuelle étant donné qu'ils expliquent le mode général de satisfaction de vos besoins interpersonnels.

Le résultat de vos besoins totaux désirés est supérieur au résultat de vos besoins totaux exprimés. Ceci porte à penser que vous préférez temporiser et surveiller ce que feront les autres avant d'agir vous-même. Dans certaines situations, vous aurez l'impression qu'on vous empêche d'agir ou de vous exprimer comme vous l'entendez. Vous valorisez la constance chez les autres; elle vous permet de prévoir le comportement des gens et d'agir en conséquence. Vous vous interrogerez souvent à savoir pourquoi les autres n'expriment pas plus de contrôle et d'amabilité à votre égard et qu'ils ne vous intègrent pas à leur milieu. Les gens seront surpris d'apprendre à quel point vous appréciez leurs comportements. Vos besoins exprimés ne fourniront sans doute pas un indice appréciable de ce que vous souhaitez de la part des autres.

0	3	9	

### Vos besoins totaux

Le résultat de vos besoins totaux démontre l'intensité générale de chaque besoin ou la mesure dans laquelle vous cherchez à satisfaire chacun de ces besoins dans des situations interpersonnelles.

Le besoin affichant le score le plus élevé est celui que vous êtes le plus à l'aise de satisfaire. Vous reviendrez sans doute d'une fois à l'autre vers les situations qui vous offrent l'occasion de combler ce besoin. C'est d'ailleurs ce besoin que vous êtes le plus réticente à sacrifier. Vos résultats démontrent que votre plus grand besoin total est l'affection. Dans un nouveau contexte, vous serez portée à rechercher des personnes en qui vous pouvez avoir confiance et à bâtir des relations avec ces personnes; vous voudrez aussi partager des réactions et des opinions spontanées avec elles, à vous définir un rôle distinctif au sein de l'entreprise et à établir des liens de fidélité. Quand vous aurez réussi à combler quelques-uns de vos besoins d'affection, vous pourrez alors vous concentrer à exprimer ou à combler vos besoins d'inclusion et de contrôle.

Le besoin indiquant le score le plus faible est celui auquel vous êtes le plus disposée à renoncer; vous vous éloignerez tôt ou tard des situations qui vous procurent l'occasion de satisfaire ce besoin. Parce que l'inclusion demeure votre priorité la plus négligeable, vous vous souciez moins de vous mêler aux autres ou de vous impliquer avec les personnes et vous vous préoccuperez davantage de satisfaire vos besoins de contrôle et d'affection.

## MODES DE SATISFACTION DES BESOINS

0			
0			

### Le mode de satisfaction de votre besoin d'inclusion

Vos résultats pour l'inclusion exprimée ( 0 ) et l'inclusion désirée ( 0 ) démontrent que l'ensemble de comportements qui suivent vous décrit.

- Je préfère travailler avec un petit groupe de gens.
- J'évite de créer trop de relations d'amitié au travail.
- Il peut m'arriver de décourager les invitations aux activités sociales de l'entreprise.
- J'évite d'être le point de mire aux réunions.
- Je trouve que la reconnaissance est moins importante que l'accomplissement de la tâche.
- J'ai besoin d'être seule pour exceller dans mon travail.

	2		
	1		

### Le mode de satisfaction de votre besoin de contrôle

Vos résultats pour le contrôle exprimé ( 2 ) et le contrôle désiré ( 1 ) démontrent l'ensemble de comportements suivants.

- Je préfère ne pas prendre de décisions importantes.
- Je ne veux pas être supervisée de près.
- Je peux être entêtée et rebelle.
- J'estime être capable de me suffire à moi-même.
- J'hésite à demander de l'aide ou à reconnaître des difficultés.
- J'aime progresser à mon propre rythme.
- J'aime travailler à des projets qui ne sont pas politisés.

		2	
		7	

### **Le mode de satisfaction de votre besoin d'affection**

Vos résultats pour l'affection exprimée ( 2 ) et l'affection désirée ( 7 ) démontrent que vous pourriez afficher l'ensemble de comportements distinctifs suivants.

- Je suis d'avis que trop de révélation de soi en milieu de travail dénote un manque de professionnalisme.
- J'en sais plus au sujet de mes collègues qu'ils en savent à mon sujet.
- J'ai du mal à dire non à ceux qui demandent une charge de travail additionnelle.
- J'évite les situations conflictuelles, mais je suis disposée à aider les autres à résoudre les leurs.
- Je cherche à me rapprocher des autres en gérant des projets désagréables.



## VOTRE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

0	3	9	

Le fait de connaître vos besoins interpersonnels peut vous aider à évaluer des possibilités de carrière si vous envisagez une nouvelle carrière ou cherchez à améliorer votre satisfaction à l'égard de votre travail actuel. Vous pouvez évaluer toutes les possibilités en tenant compte de leur pertinence par rapport à vos besoins interpersonnels.

Votre besoin total d'inclusion ( 0 ) se situe dans la marge faible; ceci indique que vous serez plus heureuse dans des emplois dans lesquels

- Vous avez l'occasion de travailler seule et de focaliser sur un seul projet important.
- L'achèvement du travail est plus important que le prestige et la reconnaissance.
- Les invitations à participer au processus décisionnel sont peu fréquentes.
- L'entreprise récompense l'effort individuel.

Le résultat pour votre besoin total de contrôle ( 3 ) est faible; ceci indique que vous tirerez plus de satisfaction dans des emplois dans lesquels

- Vous jouissez de beaucoup d'autonomie et de marge de manoeuvre.
- Les règles et les pratiques sont souples et adaptées aux situations spéciales.
- Vous êtes peu motivée à prendre des décisions rapides ou à montrer des améliorations immédiates.
- Vous jugez qu'il est plus important d'entreprendre une tâche et de faire de son mieux que de consacrer du temps à fixer des objectifs, des échéances ou des normes.

Le résultat pour votre besoin total d'affection ( 9 ) se situe dans la marge moyenne; ceci indique que vous retirerez plus de satisfaction dans des emplois dans lesquels

- Les employés reconnaissent les circonstances dans lesquelles ils doivent avoir un esprit pratique, et les circonstances dans lesquelles ils peuvent tout simplement donner libre cours à leur créativité.
- On fait preuve de tolérance à l'égard des problèmes personnels, mais où les gens laissent généralement leurs problèmes à la maison.
- Vous traitez vous-même vos problèmes courants au travail, mais où tous concertent leurs efforts devant un défi de taille.
- On privilégie les critiques positives plutôt que les conflits et les débats.

## AMÉLIORER VOTRE EFFICACITÉ EN ÉQUIPE

0	2	2	
0	1	7	

Votre efficacité en tant que membre d'une équipe ou d'une organisation repose, en partie, sur votre souplesse. Vos besoins interpersonnels peuvent vous amener à adopter certains comportements qui limitent actuellement votre efficacité. Même s'il vous est nécessaire de chercher des façons d'exprimer vos besoins, vous pourriez augmenter votre efficacité en évitant de vous livrer exclusivement à ces types de comportements. Les questions ci-dessous pourraient vous aider à gagner en souplesse.

### Effacité en équipe et inclusion

Votre besoin d'inclusion exprimée ( 0 ) est faible. Posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que je donne à mon entourage l'occasion de participer?
- Est-ce que tout le monde a l'occasion d'offrir des suggestions au sujet de cette décision?
- Suis-je capable de démontrer mon intérêt pour les idées et les activités de mes collègues et leur exprimer ma gratitude?

Votre besoin d'inclusion désirée ( 0 ) est faible. Posez-vous les questions suivantes :

- Existe-t-il des moyens qui me permettraient d'étendre mon réseau?
- Est-ce que je rencontre les membres de mon équipe assez souvent pour répondre à leurs besoins?
- Existe-t-il des façons de faire savoir aux autres que j'apprécie leurs commentaires?

### Effacité en équipe et contrôle

Votre besoin de contrôle exprimé ( 2 ) est faible. Posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que j'évite le risque d'aborder cette nouvelle tâche parce qu'elle ne m'est pas familière?
- Suis-je capable d'augmenter ma fiabilité et ma constance au travail?
- Puis-je organiser les activités afin que les membres de l'équipe puissent fixer des priorités?

Votre résultat pour le contrôle désiré ( 1 ) est faible. Posez-vous les questions suivantes :

- Ai-je assuré la participation de personnes dont l'expertise est essentielle au succès de ce projet?
- M'arrive-t-il d'opposer de la résistance à exprimer mon besoin d'indépendance ou y a-t-il de véritables problèmes qui n'ont pas encore été réglés?
- Ai-je bien saisi les instructions qui m'aideront à accomplir cette tâche?

## **Efficacité en équipe et affection**

Votre besoin d'affection exprimée ( 2 ) est faible. Posez-vous les questions suivantes :

- Puis-je appuyer et encourager mes collègues plus que je le fais déjà?
- Ai-je exprimé mon appréciation envers ceux qui m'ont aidé?
- Puis-je offrir une rétroaction plus précise à mes collègues?

Votre besoin d'affection désirée ( 7 ) est élevé. Posez-vous les questions suivantes :

- Comment puis-je apprendre à me sécuriser plutôt que de rechercher l'appui des autres?
- Est-ce que je m'attends à entretenir une relation personnelle avec mes subalternes?
- Suis-je trop dépendante de la rétroaction qu'on fait de mon travail?

## LEADERSHIP

0	2	2	
0	1	7	

Comme votre besoin exprimé le plus intense représente la dimension sociale par laquelle vous pouvez plus facilement passer à l'action, ce résultat prédit le « visage » que vous exposez d'abord aux autres. Ce besoin façonnera sans doute le fondement de votre style de leadership.

Vos résultats démontrent que vos besoins totaux exprimés les plus forts sont le contrôle et l'affection. Bien que cela indique que vous tentez d'établir un juste milieu entre deux visages du leader, vous affichez sans doute une préférence pour l'un d'entre eux. L'expérience vécue avec d'autres qui ont fait le test d'évaluation FIRO-B porte à croire que vous vouez une préférence à l'affection exprimée. Cela signifie que vous vous efforcerez de devenir un leader qui

- Focalise sur le perfectionnement des ressources humaines.
- S'efforce d'améliorer et de conserver la satisfaction des employés.
- Encourage et appuie les autres.
- Diminue les conflits.
- Acquiert de la légitimité en étant fidèle et en faisant preuve de responsabilité personnelle.
- Aime que les autres l'apprécient et la considèrent avec bienveillance.
- Désire servir et offrir du soutien.
- Rassure les autres et les met à l'aise.
- Invite à la rétroaction.
- Respecte l'honnêteté dans les communications.

Votre besoin exprimé le plus faible est la dimension où vous hésitez le plus à passer à l'action. Vous serez donc moins porté à utiliser le style de leadership associé à ce besoin; lorsque vous le ferez, vous serez moins susceptible de laisser une bonne impression sur vos subalternes. Votre besoin exprimé le plus faible est l'inclusion. Vous pourriez recevoir des plaintes relatives au fait que vous ne traitez pas tout le monde de façon équitable et que vous ne donnez pas à tous la même chance de participer au processus décisionnel. Quelques-uns de vos subalternes pourront se croire exclus de l'équipe.

## RESSOURCES

Si vous voulez obtenir de plus de renseignements sur le FIRO-B et la signification de vos résultats, vous pouvez vous procurer les ressources suivantes auprès de Psychometrics.

Schnell, E. R. et Hammer. (1993,2003). *Introduction aux FIRO-B<sup>MD</sup> dans l'organisations*. Edmonton Alberta, Psychometrics Canada Ltd.

Waterman, J.A. et Rogers, J. (1996,2006). *An Introduction aux FIRO-B<sup>MD</sup>*. Edmonton Alberta, Psychometrics Canada Ltd.