



---

# **FIRO-B®**

## **Rapport d'interprétation pour les organisations**

**Développé par Eugene R. Schnell et Allen L. Hammer**

---

**Édition Européenne**

Rapport préparé pour  
**A SAMPLE**

## 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 :

- pouvoir
- 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, 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 FIRO-B®

	INCLUSION		CONTRÔLE		AFFECTION		
EXPRIMÉS	Inclusion Exprimée [eI]		Contrôle Exprimé [eC]		Affection Exprimée [eA]		TOTAL DES COMPORTEMENTS EXPRIMÉS
	6		6		2		14
SOUHAITÉS	Inclusion Souhaitée [sI]		Contrôle Souhaité [sC]		Affection Souhaitée [sA]		TOTAL DES COMPORTEMENTS SOUHAITÉS
	2		8		2		12
	BESOIN TOTAL D'INCLUSION		BESOIN TOTAL DE CONTRÔLE		BESOIN TOTAL D'AFFECTION		BESOINS INTERPERSONNELS GLOBAUX
	8		14		4		26

### 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

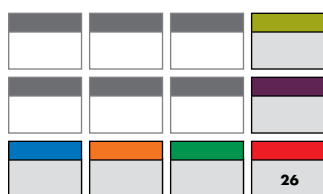
# INTERPRÉTATION DE VOS RÉSULTATS FIRO-B®

6	6	2	
2	8	2	

## 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><b>Inclusion Exprimée [eI]</b> 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><b>Inclusion Souhaitée [sI]</b> 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 2 démontre que vous êtes généralement désaccord avec ces énoncés et que vous préférez adopter une attitude discrète et ne pas être le centre d'attention.</p>
<p><b>Contrôle Exprimé [eC]</b> 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 6 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><b>Contrôle Souhaité [sC]</b> 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 8 démontre que vous êtes généralement d'accord avec ces énoncés et que vous vous sentez plus à l'aise en respectant l'autorité des autres et en maintenant la structure qui vous est fournie.</p>
<p><b>Affection Exprimée [eA]</b> 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 2 démontre que vous êtes généralement en désaccord avec ces énoncés et que vous êtes prudent(e) quant au soutien et à la proximité dont vous faites preuve avec les autres.</p>
<p><b>Affection Souhaitée [sA]</b> 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 2 démontre que vous êtes généralement en désaccord avec ces énoncés et que vous conservez vos distances dans les situations où les individus souhaitent proximité et soutien.</p>

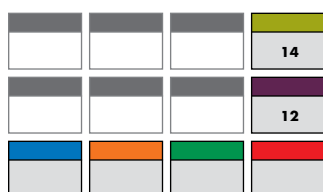


## Vos Besoins Interpersonnels Globaux

L'indicateur de vos Besoins Interpersonnels Globaux est le total des six besoins individuels (eI + sI + eC + sC + eA + sA). 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 26, soit un résultat médian - bas. Cela porte à penser que :**

- Votre implication dans les relations interpersonnelles peut être une source de satisfaction, mais cela dépend des personnes et du contexte
- Vous travaillez avec plus d'efficacité si vous êtes seul(e), ou avec d'autres lorsque les objectifs sont bien précisés
- Vous appréciez probablement le travail qui exige une concentration sur les données ou les idées et, de manière occasionnelle, des discussions ou des présentations auprès des autres
- Vous vous considérez probablement plus introverti(e) qu'extraverti(e)



## 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.

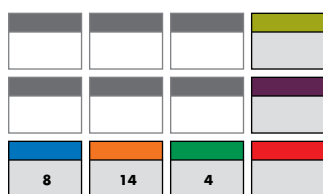
Votre résultat de 14 pour le Total "Exprimé" est un résultat en zone médiane, ce qui laisse à penser que votre tendance à initier l'action ou le travail avec les autres varie ; cela semble dépendre de la personne dont il s'agit et du contexte dans lequel vous travaillez.

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 12 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 pour le Total des Comportements Exprimés et le Total des Comportements Souhaités 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.

Votre Total des Comportements Exprimés est supérieur à votre Total des Comportements 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.



## Vos Besoins Globaux

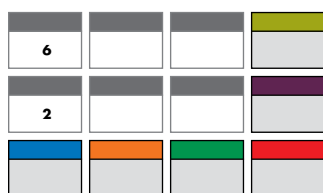
Les résultats obtenus dans Besoins Globaux démontrent l'intensité générale de chaque besoin, ou le degré selon lequel vous cherchez à satisfaire ces besoins dans des situations interpersonnelles.

Le besoin qui obtient le score le plus élevé est celui que vous poursuivez le plus aisément. Vous ferez probablement en sorte de revenir, encore et encore, à des situations qui vous donnent l'occasion de satisfaire ce besoin. Ce besoin est également celui que vous souhaitez le moins sacrifier. Vos résultats démontrent que votre Besoin Global principal est le Contrôle.

Ceci laisse penser que dans une situation nouvelle, vous êtes susceptible de concentrer vos efforts sur la compréhension de l'ordre et de la structure de l'organisation ou de la situation. Vous aurez la volonté de savoir qui est responsable, comment les décisions sont prises, de connaître les règles et les procédures ainsi que les priorités des différentes tâches. Dès lors que vous vous sentez à l'aise en termes de Contrôle, vous êtes alors susceptible de vous concentrer sur la satisfaction ou l'expression de vos besoins d'Inclusion et d'Affection.

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 l'Affection constitue votre priorité la plus basse, vous ne vous souciez pas trop d'établir des relations de proximité avec les autres ou d'établir une relation fidèle tant que vous n'aurez pas satisfait vos besoins d'Inclusion et de Contrôle.

## VOTRE STYLE



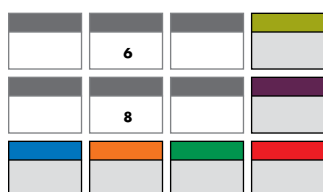
### Votre style pour satisfaire votre besoin d'Inclusion

**Vos résultats pour l'Inclusion Exprimée (6) et l'Inclusion Souhaitée (2) démontrent que l'ensemble des comportements suivants peut vous décrire.**

- 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 de 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.

Cependant, parce que votre résultat pour l'Inclusion Exprimée se situe dans la zone médiane, votre comportement dépendra probablement des individus et des situations. Vous pouvez revoir les énoncés ci-dessus et envisager les situations particulières dans lesquelles ils sont les plus appropriés.





## Votre style pour satisfaire votre besoin de Contrôle

**Vos résultats pour le Contrôle Exprimé (6) et le Contrôle Souhaité (8) démontrent que l'ensemble des comportements suivants peut vous décrire.**

- Vous aimez apporter de la structure aux autres.
- Vous travaillez à fond puis vous levez le pied et laissez les autres entrer dans la course.
- Vous entretenez de bonnes relations avec les différentes personnes représentant l'autorité dans l'organisation.
- Vous acceptez le contrôle des autres tant que vous avez vos propres responsabilités.
- Vous appréciez de prendre des décisions et de suivre les ordres.
- Vous recherchez des questions ou des problèmes plus vastes dans l'organisation dans lesquels vous pouvez prendre des responsabilités et mener à bien les missions.
- Vous respectez la cohérence et mettez en application les normes.

Cependant, parce que votre résultat pour le Contrôle Exprimé se situe dans la zone médiane, votre comportement dépendra probablement des individus et des situations. Vous pouvez revoir les énoncés ci-dessus et envisager les situations particulières dans lesquelles ils sont les plus appropriés.

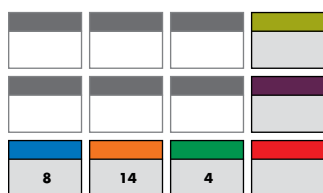
		2	
		2	

## Votre style pour satisfaire votre besoin d’Affection

**Vos résultats pour l’Affection Exprimée (2) et l’Affection Souhaitée (2) démontrent que vous pouvez adopter de façon caractéristique les comportements suivants.**

- Vous avez tendance à être sérieux(se) et orienté(e) sur la tâche.
- Vous êtes susceptible de ne pas apprécier l’expression ou les démonstrations d’affection au travail.
- Vous appréciez votre intimité.
- Vous ne cherchez pas à être rassuré(e) par les autres et ne le faites pas non plus.
- Vous préférez observer plutôt que participer.
- Vous jugez qu’un grand détachement est un comportement professionnel approprié.
- Vous maintenez une distance confortable entre vous et les autres.
- Vous réduisez au minimum les conversations personnelles et les bavardages.

## 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 (8) 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 (14) se situe dans l'intervalle haut ; ce qui laisse penser que vous serez plus satisfait(e) dans des postes dans lesquels :**

- La responsabilité des tâches et des processus est clairement attribuée
- Les promotions reposent sur le savoir-faire et la compétence
- Les buts et stratégies de l'unité de travail sont clairement définis
- La réalisation des objectifs et le maintien de la cohérence sont récompensés

**Votre Besoin Total d'Affection (4) se situe dans l'intervalle bas ; ce qui laisse penser que vous serez plus satisfait(e) dans des postes dans lesquels :**

- Le climat de l'organisation est professionnel et sérieux
- Les critiques et les débats sains sont les bienvenus s'ils permettent d'améliorer l'efficacité
- La vie privée est respectée ; le lieu de travail ne représente pas un deuxième domicile pour les employés

## L'AMÉLIORATION DE VOTRE EFFICACITÉ EN ÉQUIPE

6	6	2	
2	8	2	

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.

### Effacité en équipe et Inclusion

**Votre besoin d'Inclusion Exprimée (6) est en 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 (2) est bas. Posez-vous les questions suivantes :**

- Existe-t-il des moyens d'étendre mon réseau ?
- Est-ce que je rencontre suffisamment les membres de mon équipe pour satisfaire leurs besoins ?
- Existe-t-il des moyens pour faire savoir aux autres que leurs suggestions sont les bienvenues ?

## Efficacité en équipe et Contrôle

**Votre besoin de Contrôle Exprimé (6) est en 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 (8) est haut. Posez-vous les questions suivantes :**

- Puis-je apprendre à être plus flexible et tolérant(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 ?
- Puis-je réduire ma « dépendance » aux autres ?

## Efficacité en équipe et Affection

**Votre besoin d'Affection Exprimée (2) est bas. Posez-vous les questions suivantes :**

- Puis-je soutenir et encourager mes collègues plus que je ne le fais déjà ?
- Ai-je exprimé ma reconnaissance à l'égard de ceux qui m'ont aidé(e) ?
- Puis-je offrir un feedback plus précis à mes collègues ?

**Votre besoin d'Affection Souhaitée (2) est bas. Posez-vous les questions suivantes :**

- Est-ce que je laisse aux autres la possibilité d'établir des relations personnelles avec moi ?
- Est-ce que la distance émotionnelle que j'adopte m'empêche d'être perçu(e) comme un soutien pour les autres ?
- Suis-je à même d'encourager les autres à partager leurs idées et leurs réactions ?

## LEADERSHIP

6	6	2	
2	8	2	

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.

**Vos résultats démontrent que vos besoins Exprimés les plus hauts sont l'Inclusion et le Contrôle. Bien que cela indique que vous tentez d'établir un équilibre entre les deux différents visages de leader, vous avez probablement une préférence pour l'un d'eux. L'expérience d'autres personnes ayant répondu au FIRO-B laisse penser que ce sont les comportements associés au Contrôle Exprimé que vous mettrez le plus facilement en œuvre. Cela laisse penser que vous vous efforcez d'être un leader qui :**

- Se concentre sur la tâche à accomplir
- Respecte les délais
- Fournit de la structure
- Donne des instructions
- Gère les urgences
- S'en tient strictement aux décisions finales
- Donne la direction
- Met en place des objectifs motivants
- Obtient la légitimité par la compétence et la maîtrise des tâches
- Apprécie d'être perçu(e) comme la personne ayant la responsabilité
- Parvient efficacement à obtenir ce qu'il veut

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 l'Affection. Cela suggère que vous pourriez être interpellé(e) par vos subordonnés sur le fait que vous êtes distant(e), ne montrez pas votre reconnaissance ou parce que vous laissez s'installer trop de tensions au sein du groupe.