

# Relations et interactions humaines : les deux faces **FIRO**<sup>®</sup> de nos besoins

L'outil FIRO<sup>®</sup> (pour Fundamental Interpersonal Relation Orientation) a initialement été conçu pour aider les équipages des navires de guerre, soumises à un stress extrême, à travailler ensemble le plus efficacement possible.

Il fait l'état des lieux de nos besoins interpersonnels et permet de comprendre la façon dont ces derniers affectent nos motivations et nos comportements.

Selon le modèle FIRO, chacun de nos trois besoins interpersonnels s'exprime de deux façons :

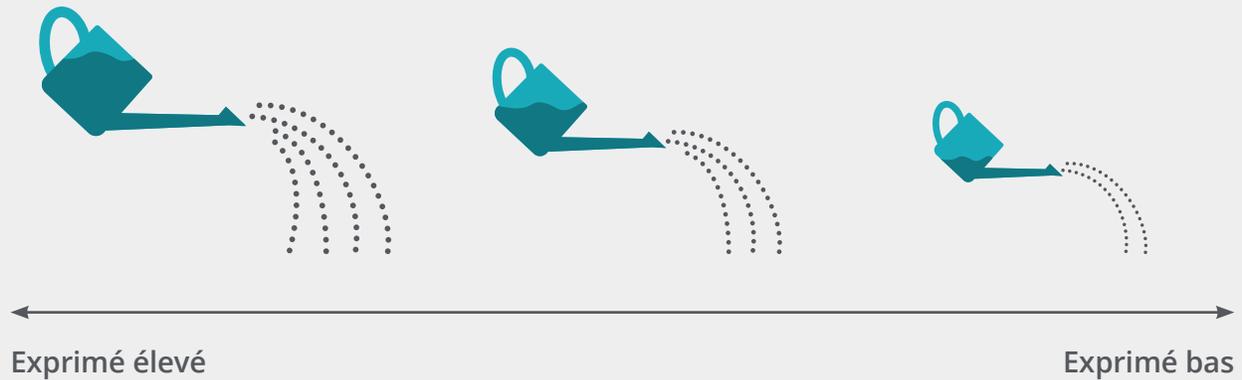
- Inclusion Souhaitée
- Contrôle Souhaité
- Affection Souhaitée
- Inclusion Exprimée
- Contrôle Exprimé
- Affection Exprimée

Le niveau de ces besoins, reflété par les scores FIRO, varie d'une personne à l'autre et définit ainsi sa manière unique de construire ses relations interpersonnelles.

## L'analogie de l'arrosage

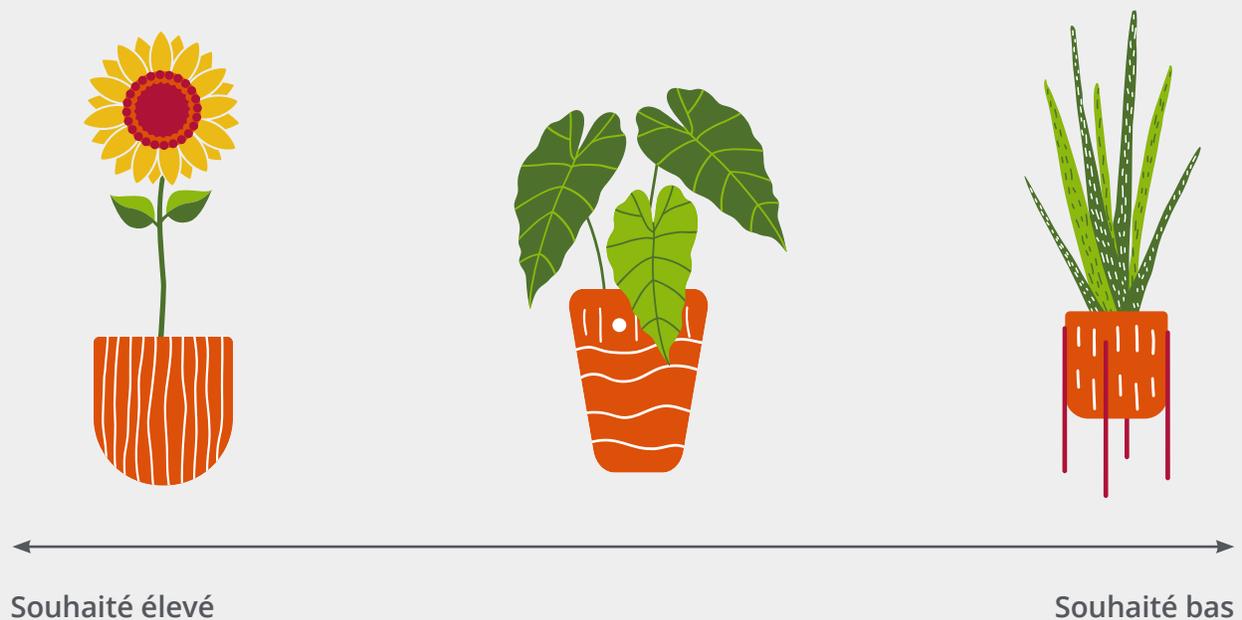
Pour mieux comprendre ce qu'est un besoin interpersonnel, faisons l'analogie avec les plantes, leur besoin en eau et l'arrosage.

### Besoins Exprimés – Apport en eau



Un besoin Exprimé dont le niveau est élevé est comme un grand arrosoir contenant beaucoup d'eau. Inversement, un besoin Exprimé dont le niveau est bas serait associé à un petit arrosoir, dont le réservoir contiendrait beaucoup moins d'eau et se viderait beaucoup plus vite.

### Besoins Souhaités – Besoin en eau



Un besoin Souhaité de niveau élevé est comparable à une plante qui a besoin de beaucoup d'eau ou d'arrosages réguliers, comme le tournesol. À l'inverse, un besoin Souhaité de niveau bas correspond à une plante dont les besoins en eau sont faibles : comme un cactus, qui, pour bien se porter, n'a pas besoin d'être beaucoup arrosé.

Lorsque le besoin Souhaité d'une personne est élevé, sa satisfaction impliquera de recevoir beaucoup de la part des autres. Telle une plante qui a besoin d'une grande quantité d'eau pour s'épanouir.

En revanche, un besoin Souhaité bas correspond à une plante dont le besoin en eau est faible. Ainsi, ces personnes n'ont pas besoin de recevoir beaucoup de la part des autres pour se sentir satisfaites.

Enfin, avoir un besoin Exprimé élevé (en Inclusion, Contrôle ou Affection) équivaut à utiliser un grand arrosoir permettant d'arroser copieusement ou beaucoup de plantes. À l'inverse, un besoin Exprimé bas (en Inclusion, Contrôle ou Affection) correspond à une plus petite quantité d'eau à apporter.

## L'exemple du besoin d'Inclusion

Le besoin d'Inclusion décrit notre relation au groupe – ce qui en fait un aspect important à prendre en compte dans un monde du travail devenu hybride. L'Inclusion Souhaitée indique dans quelle mesure une personne a besoin de se sentir incluse par les autres membres du groupe. L'Inclusion Exprimée est la mesure dans laquelle cette même personne s'assurera que les autres membres du groupe se sentent inclus.

« Les scores FIRO reflètent à la fois la sélectivité et la fréquence des comportements », explique le Dr Marta Koonz, psychologue, consultante principale et formatrice de The Myers-Briggs Company. « L'Inclusion Souhaitée élevée correspond ainsi à une forte fréquence et une faible sélectivité des comportements permettant de satisfaire le besoin d'Inclusion d'une personne : je cherche à être inclus la plupart du temps, par la plupart des gens. »

## Management et Inclusion Souhaitée élevée

Prenons l'exemple du manager d'une équipe dont le besoin d'Inclusion Souhaitée est élevé et qui travaille en mode hybride.

Selon Dr Koonz : « Au travail, l'Inclusion Souhaitée élevée peut parfois être vécue comme du micro-management. Cela tient au fait qu'un manager qui a besoin de se sentir partie prenante de différents projets, discussions ou activités de son service ne peut plus faire le tour des bureaux ou s'entretenir avec les membres de son équipe lorsqu'il travaille à distance ou en mode hybride. »

« Ses collaborateurs peuvent alors avoir l'impression d'être surveillés : "Pourquoi m'appelle-t-il ENCORE ? Ne peut-il pas juste me laisser faire mon travail ?" Ce manager ne cherche cependant qu'à satisfaire son besoin de faire partie des groupes de travail. Dans ce cas, il n'essaie pas de prendre le contrôle des réunions ou de la situation, mais veut juste s'assurer d'en faire partie. »

Tout peut se passer sans encombre si les membres de l'équipe sous la responsabilité de ce manager ont des scores d'Inclusion Exprimée élevés. L'Inclusion Exprimée pousse naturellement à s'assurer que tous les membres du groupe s'y sentent inclus (et non pas chercher à faire soi-même partie du groupe).

Dans une équipe où le besoin d'Inclusion Souhaitée élevé du manager rencontre l'Inclusion Exprimée élevée des collaborateurs, chacun voit ses besoins interpersonnels satisfaits par l'autre. Toutefois, dans la pratique, les besoins des uns et des autres ne s'équilibrent pas toujours aussi naturellement. Certains membres du groupe peuvent avoir un besoin d'Inclusion Exprimée bas et seront ainsi moins susceptibles d'initier les échanges avec le manager aussi souvent que celui-ci le souhaite.

Travailler à distance rend la tâche encore plus difficile pour le manager dont le besoin d'Inclusion Souhaitée est élevé, à moins de planifier des réunions en amont. Ce qui peut être perçu comme du micro-management et finir par détériorer la confiance entre l'équipe et le manager.

Les collaborateurs qui n'ont pas conscience du niveau élevé d'Inclusion Souhaitée de leur manager, risquent d'interpréter son comportement (merci le biais de négativité !) comme un manque de confiance en leurs capacités. Ils peuvent ainsi penser qu'il ne les trouve pas au point pour gérer des problèmes.

Toutefois, la prise de conscience des mécanismes des besoins interpersonnels par l'équipe lui permet de désamorcer le biais de négativité, et de se concentrer sur les besoins de la situation et ceux des membres de l'équipe.

Cerise sur le gâteau, un manager qui comprend mieux les besoins interpersonnels de son équipe et les comportements associés, prendra conscience des points de tension potentiels qui résultent de l'écart entre leurs besoins d'Inclusion respectifs. Il pourra ainsi développer une approche plus nuancée et peser le pour et le contre avant de s'inviter à toutes les réunions de l'équipe.

## Management et Inclusion Souhaitée basse

Prenons l'exemple inverse, celui d'un manager dont le niveau d'Inclusion Souhaitée est bas. Quels comportements observera-t-on ?

« Pour les managers ayant un niveau d'Inclusion Souhaitée bas, le travail à distance peut cacher le piège de la déconnexion avec les équipes. Son impact négatif est, entre autres, de réduire les opportunités de feedback entre pairs. S'imposer à programmer des points réguliers avec les membres de l'équipe, collègues et pairs est alors essentiel pour les personnes dont le niveau d'Inclusion Souhaitée est bas, si elles souhaitent assoir leur leadership », explique le Dr Koonz.

[En savoir plus sur l'approche FIRO®](#)

« Ces leaders apprécient d'avancer seuls de leur côté, sans ressentir le besoin d'être invités à rejoindre les autres. Ils aiment travailler en autonomie, sans contact avec d'autres personnes. Ils peuvent cependant maintenir le contact avec quelques personnes choisies, car n'oubliez pas : les scores FIRO reflètent la fréquence et la sélectivité. Pour un manager dont l'Inclusion Souhaitée est basse, les interactions en groupe se caractériseront par une fréquence faible et une sélectivité élevée. »

Comment la prise de conscience de nos besoins interpersonnels peut-elle être utile dans la gestion du changement et le management dans le monde du travail hybride ?

« J'ai moi-même une Inclusion Souhaitée basse associée à une préférence MBTI pour l'Introversion », confie le Dr. Koonz. « Ces aspects de ma personnalité s'influencent mutuellement. Je sais que le travail à distance fonctionne très bien pour moi et j'aurais du mal à aller au bureau tous les jours. »

« Les personnes qui ont une Inclusion Souhaitée basse peuvent trouver que le travail à distance leur convient très bien et être réticentes à l'idée de se rendre au bureau. Tandis que les personnes dont le niveau d'Inclusion Souhaitée est élevé peuvent être dans la situation inverse : les interactions en face-à-face leur manquent et elles chercheront à combler ce besoin interpersonnel. »

Prendre conscience des besoins individuels de leurs collaborateurs permet aux managers d'éviter de toujours appliquer les mêmes recettes et ainsi mieux travailler avec leur équipe.

[En savoir plus sur la certification FIRO®](#)



## À propos de The Myers-Briggs Company

En tant qu'expert de la personnalité, nous valorisons les individus et les accompagnons vers une meilleure version d'eux-mêmes en développant la connaissance de soi et des autres. Nous aidons des organisations de toutes tailles dans le monde entier à améliorer le travail en équipe et la collaboration, à développer leur leadership, à encourager la diversité et à relever les enjeux humains les plus complexes.

[eu.themyersbriggs.com](https://eu.themyersbriggs.com)

