
RÉALISATION, AFFILIATION, POUVOIR

Évaluation de ses besoins au travail

(Scolaire, bénévole, rémunéré...)

OBJECTIFS

Activité individuelle ou de groupe (si adaptée)

SE SENSIBILISER aux besoins individuels qui sont à la source de certains comportements au travail;

MATÉRIEL

PRENDRE CONSCIENCE de ses besoins personnels et de ses motivations au travail.

Questionnaire sur les besoins

Fiche de pointage

DEROULEMENT

Fiche de théorie sur les besoins au travail

L'ANIMATEUR EXPLIQUE les objectifs de l'activité.

Crayon (pour chaque participant)

TOUS LES PARTICIPANTS reçoivent un questionnaire et un crayon et répondent aux questions.

DURÉE

1 heure

LORSQUE LE QUESTIONNAIRE est rempli, l'animateur distribue les fiches de pointage et demande aux participants de suivre les directives qui y sont inscrites. Il souligne que cette démarche n'est pas destinée à placer les gens dans des catégories, mais plutôt à leur fournir de l'information sur eux-mêmes et à alimenter la discussion qui suivra.

L'ANIMATEUR DISTRIBUE les fiches de théorie sur les besoins au travail et demande aux participants de les lire. Il répond ensuite à leurs questions et clarifie les concepts si nécessaire.

L'ANIMATEUR DIRIGE une discussion qui porte sur les façons d'utiliser dans son milieu de travail les apprentissages faits au cours de l'activité.

Il peut poser les questions suivantes :

- Quel besoin venait en priorité pour vous?
- Qu'est-ce que votre besoin prioritaire suggère au sujet du fonctionnement de l'organisation dans laquelle vous travaillez?
- Comment vos besoins personnels sont-ils compatibles avec ceux de l'organisation?
- De quelles façons pourriez-vous modifier le profil de vos besoins? Qu'est-ce que cela vous apporterait? Quel serait alors le premier pas à faire?
- Comment pourriez-vous arriver à satisfaire vos besoins plus facilement?

Le questionnaire peut être conçu de façon à s'adapter aux fonctions des participants et/ou à la nature de leur travail.

Les participants peuvent étudier la théorie avant de remplir le questionnaire et prédire quels seront leurs besoins prioritaires.

QUESTIONNAIRE

DIRECTIVES : Chacun des éléments numérotés ci-dessous comporte trois affirmations. Vous devez noter à côté de chacune d'entre elles à quel degré elle correspond à vos propres opinions ou sentiments sur le sujet. Inscrivez 1 à côté de celle qui est la plus descriptive, 2 à côté de celle qui vient immédiatement après et 3 à côté de celle qui est la moins descriptive.

Certaines affirmations impliquent que vous occupiez présentement un poste de supervision; si ce n'est pas le cas, considérez l'énoncé comme vous le feriez si vous étiez superviseur.

AFFIRMATIONS

1. a) Quand j'ai à résoudre un problème, je préfère travailler seul et prendre l'entière responsabilité de la solution. _____
b) Quand j'ai à résoudre un problème, je préfère travailler en équipe et trouver une solution d'équipe. _____
c) Quand j'ai à résoudre un problème, je préfère travailler en équipe, mais seulement si c'est moi qui la dirige. _____

2. a) Les directeurs devraient fixer des objectifs stimulants pour leurs subalternes. _____
b) Les objectifs doivent être fixés en équipe après entente mutuelle. _____
c) Il est important de fixer des objectifs qu'une personne moyenne peut réaliser. _____

3. a) Mes collègues diraient que j'ai une bonne capacité d'écoute. _____
b) Les gens disent que j'ai la parole facile. _____
c) Mes conversations portent surtout sur des sujets reliés au travail. _____

4. a) Je prends plaisir aux discussions qui portent sur la résolution de problèmes. _____
b) Je me fais parfois l'avocat du diable seulement pour le plaisir de la chose. _____
c) Je prends plaisir aux discussions qui me permettent de mieux connaître mes collègues. _____

5. a) J'aime qu'on me perçoive comme membre d'une équipe. _____
b) Je ne mets pas en priorité le fait d'appartenir à une équipe spécifique. _____
c) Je suis plutôt individualiste ; cela ne m'intéresse pas d'être perçu comme un membre d'une équipe. _____

6. a) J'apprécie de recevoir une rétroaction sur ma participation comme membre d'une équipe. _____
b) J'apprécie de recevoir une rétroaction sur ma performance. _____
c) Je demeure le meilleur juge de ma performance ; les promotions et les augmentations de salaire constituent pour moi la meilleure rétroaction. _____

7. a) L'aspect le plus important d'une évaluation de performance demeure les objectifs à réaliser que l'on fixe pour un employé. _____
b) L'aspect de plus important d'une évaluation de performance est la planification du développement futur d'un employé. _____
c) L'objectif premier d'une évaluation de performance consiste à déterminer ce qui a été bien ou mal fait. _____
8. a) Les conflits constituent des outils pour trouver la meilleure solution possible à un problème. _____
b) Il est sain d'avoir des conflits; ainsi, les gens restent alertes. _____
c) On doit contrôler les conflits; les équipes dans lesquelles les membres se disputent sont rarement productives. _____
9. a) Quand on considère une solution à un problème, on doit se demander si l'équipe chargée de l'implanter l'acceptera. _____
b) Si je suis persuadé d'avoir trouvé la bonne solution, je m'attends à ce que celle-ci soit implantée et j'accepte la responsabilité de ses conséquences. _____
c) Si je trouve la bonne solution à un problème, je veux l'implanter; en discuter encore avec les membres de l'équipe constitue une perte de temps. _____
10. a) Si un de mes subalternes effectue incorrectement une tâche, je lui montre comment réparer son erreur. _____
b) Si un de mes subalternes effectue une tâche incorrectement, je discute de la situation avec lui, puis nous nous entendons sur la manière de réparer l'erreur. _____
c) Si un de mes subalternes effectue une tâche incorrectement, je lui dis de réparer son erreur. _____
11. a) Les gens doivent se servir de leurs erreurs pour apprendre et s'améliorer. _____
b) Je fais des erreurs, mais puisque je réussis ce que je fais la plupart du temps, je mérite de garder mon emploi. _____
c) Je déteste me tromper; je ne fais pas la même erreur deux fois. _____
12. a) En travaillant fort et avec le support de la haute direction, tout individu peut surmonter la plupart des problèmes. _____
b) Grâce à un travail ardu, on peut surmonter la plupart des problèmes. _____
c) Si l'on s'implique à fond, on peut surmonter la plupart des problèmes. _____
13. a) Je me concentre davantage sur mes relations personnelles avec mes collègues et mes superviseurs que sur celles que j'entretiens avec mes subalternes. _____
b) Je consacre du temps et de l'énergie à développer des relations personnelles au bureau. _____
c) Je développe des relations personnelles au bureau seulement si celles-ci peuvent m'aider à effectuer mon travail. _____
14. a) « Ne marchez pas sur les gens en montant, car vous pourriez les rencontrer en descendant. » _____
b) « La réussite est le seul succès possible. » _____
c) « Personne ne se souvient du nom de la personne qui est arrivé en deuxième place. » _____

15. a) Si j'ai raison, je serai gagnant avec le temps. _____
b) Si je défends mes points de vue avec conviction, je serai gagnant avec le temps. _____
c) J'essaie de me montrer patient avec les gens; avec le temps, j'y gagnerai. _____
16. a) Les travailleurs sont efficaces lorsque leur superviseur travaille à leur côté. _____
b) La productivité des employés s'accroît quand ils reçoivent des commentaires sur leur travail. _____
c) On doit pousser les travailleurs à atteindre des niveaux d'excellence toujours supérieurs. _____
17. a) Je prends plaisir à convaincre mes coéquipiers de faire les choses à ma manière. _____
b) Quand une décision s'avère être la bonne, il importe peu qu'elle provienne d'un individu ou d'une équipe. _____
c) Une décision ne devient finale qu'après avoir été acceptée par tous les membres de l'équipe chargée de l'implanter. _____
18. a) Je travaille bien quand j'entretiens une relation personnelle avec mon superviseur. _____
b) Je travaille bien dans les situations où je suis mon propre patron. _____
c) Je travaille bien quand j'ai des échéances à respecter. _____

FICHE DE POINTAGE

DIRECTIVES : Transcrivez sur cette feuille les rangs que vous avez attribués aux affirmations puis additionnez les chiffres et écrivez le total de chaque colonne. Le total le moins élevé représente votre besoin prioritaire, et ainsi de suite.

BESOINS

Réalisation		Affiliation		Pouvoir	
1a	_____	1b	_____	1c	_____
2c	_____	2b	_____	2a	_____
3c	_____	3a	_____	3b	_____
4a	_____	4c	_____	4b	_____
5b	_____	5a	_____	5c	_____
6b	_____	6a	_____	6c	_____
7a	_____	7b	_____	7c	_____
8a	_____	8c	_____	8b	_____
9c	_____	9a	_____	9b	_____
10a	_____	10b	_____	10c	_____
11b	_____	11a	_____	11c	_____
12b	_____	12c	_____	12a	_____
13c	_____	13b	_____	13a	_____
14b	_____	14a	_____	14c	_____
15a	_____	15c	_____	15b	_____
16a	_____	16b	_____	16c	_____
17b	_____	17c	_____	17a	_____
18c	_____	18a	_____	18b	_____
Total	_____	Total	_____	Total	_____

FICHE DE THÉORIE SUR LES BESOINS AU TRAVAIL

LE MODÈLE M^cCLELLAND

David M^cClelland, reconnu pour ses recherches sur le concept du soi, a étudié le comportement humain pendant de nombreuses années et a émis l'hypothèse suivante : les gens agissent pour répondre à trois besoins fondamentaux, soit la réalisation, l'affiliation ou le pouvoir. Il affirme de plus, que tout le monde éprouve ces besoins, mais que l'intensité de chacun d'entre eux varie d'un individu à l'autre; une personne peut avoir en priorité le besoin de réalisation alors qu'une autre recherche d'abord le pouvoir ou l'affiliation. Les paragraphes qui suivent décrivent brièvement chacun de ces besoins ainsi que les comportements qu'ils engendrent.

RÉALISATION

Les gens qui éprouvent fortement le besoin de réalisation aiment avoir à se dépasser, et aiment travailler seuls ou alors avec des gens de haut niveau. Mais ils veulent d'abord être certains de pouvoir connaître le succès. Si les chances de succès d'un projet sont faibles, ils vont s'en désintéresser et perdre leur motivation. Ils auront donc tendance à se fixer des objectifs relativement modestes.

Ces personnes prennent plaisir aux tâches dont elles assument la responsabilité des résultats; leur besoin de réussir est plus lié au désir de l'accomplissement personnel qu'au statut ou à l'argent. Elles se préoccupent beaucoup de respecter des échéances et toute action leur occasionne de l'anxiété jusqu'à ce qu'elle soit menée à terme. En outre, elles ont besoin d'être rassurées avec « du solide », c'est-à-dire des chiffres, des graphiques et ainsi de suite. M^cClelland croit que ces personnes qui sont des bons travailleurs peuvent être de bons gestionnaires si elles développent leurs habiletés sociales.

AFFILIATION

Les gens qui ressentent fortement le besoin d'affiliation consacrent leur énergie à établir et à entretenir de bonnes relations avec les personnes avec lesquelles ils travaillent. C'est ce même besoin qui les pousse à se préoccuper du côté « humain » des décisions qui se prennent au sein de leur organisation. Un individu, chez qui le besoin d'affiliation est plus fort que ceux de réussite et de pouvoir, prendra ses décisions et les implantera en fonction de l'approbation de ses pairs, de ses superviseurs et de ses subalternes et de sa bonne entente avec eux. Les personnes pour qui le besoin d'affiliation est prioritaire se concentrent sur les relations qu'entretiennent entre eux les gens qui concernent une décision alors que celles qui se préoccupent davantage de réussite s'intéresseront aux échéances et aux données objectives de la décision. Au sein d'un groupe, elles se soucient de maintenir l'harmonie et un climat de respect mutuel. Ces

personnes ne font pas nécessairement de bons dirigeants par leur manque d'objectivité et leur difficulté à prendre des décisions.

POUVOIR

Le besoin de pouvoir est typique des gens qui aiment avoir des responsabilités et influencer les autres. Ces gens font partie de deux groupes : pouvoir personnel et pouvoir institutionnel. Les personnes qui sont motivées par le pouvoir personnel aiment influencer et diriger les autres.

Le pouvoir institutionnel c'est celui qui consiste à aimer diriger les autres, réunir leurs efforts pour réaliser les buts de l'organisation. Les gens qui éprouvent fortement le besoin d'exercer du pouvoir ont d'habitude la parole facile; parce qu'ils prennent plaisir à argumenter et à faire face à des conflits, il importe qu'ils maîtrisent l'art du langage. À l'intérieur d'une organisation, ils auront tendance à préférer les prises de décision autocratiques (« Je prends les décisions. Tu les implantes. ») et à percevoir toute situation par rapport au fait de gagner ou perdre (« Je gagne, tu perds. »). Leur manque de flexibilité peut en faire des moins bons dirigeants.

Ceux pour qui le besoin de pouvoir est prioritaire évaluent les situations en fonction de leurs implications politiques et prennent leurs décisions en se fondant sur le résultat de cette analyse. Si le besoin de pouvoir s'allie à un faible besoin d'affiliation, l'individu aura tendance à voir les gens comme des moyens pour arriver à ses fins. Par conséquent, le fait d'établir et d'entretenir des relations satisfaisantes au sein de l'organisation n'aura plus aucune importance.

Source : Développement personnel : Le répertoire de l'animateur du groupe II, volume 1