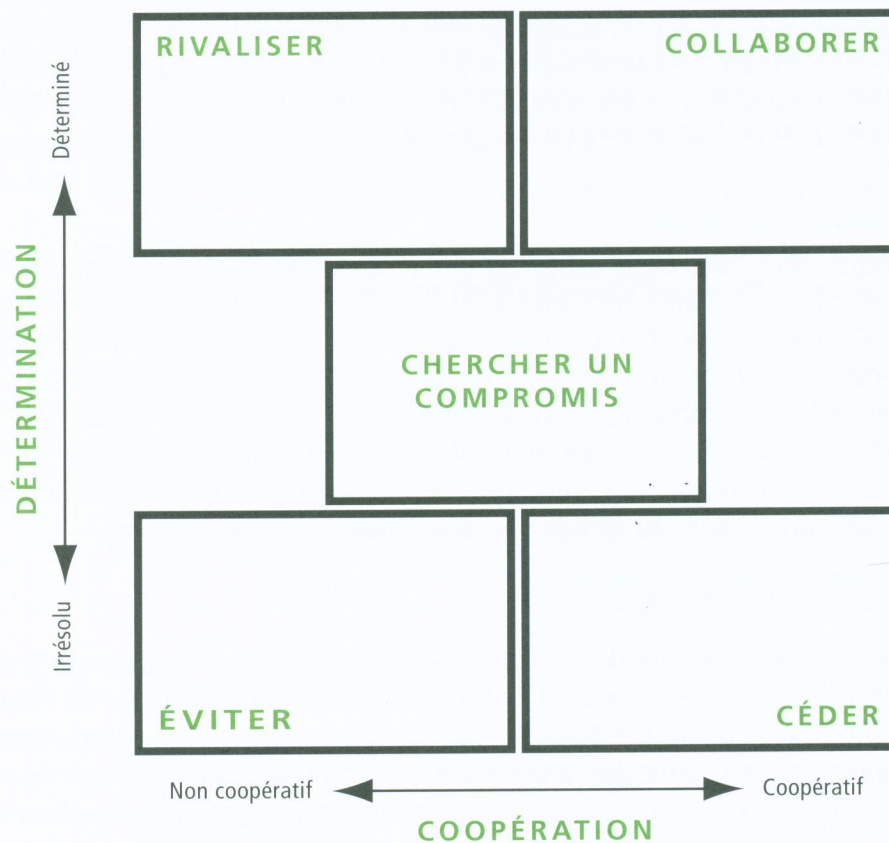


## LES CINQ ATTITUDES DE RÉOLUTION DES CONFLITS

La méthode Thomas-Kilmann (*Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, TKI) évalue le comportement d'une personne en situation de conflit. Par situation de conflit, on entend toute situation dans laquelle les aspirations respectives de deux personnes se révèlent incompatibles. En pareil cas, le comportement d'une personne s'établit entre deux tendances (dimensions\*) : **1) la détermination**, qui définit dans quelle mesure une personne cherche à satisfaire ses propres aspirations, et **2) coopération**, qui définit dans quelle mesure une personne cherche à satisfaire les aspirations des autres. Ces deux dimensions fondamentales du comportement permettent de définir cinq méthodes de résolution du conflit, que voici :



\*Ce modèle à deux dimensions du comportement de résolution de conflit est adapté de "Conflict and Conflict Management", par Kenneth Thomas, dans *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, édité par Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976). Le travail de Robert Blake et Jane Mouton, dans *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964, 1994) est également une contribution importante dans ce domaine.

## RIVALISER

**Rivaliser** implique détermination et manque de coopération ; un mode qui s'appuie sur la confrontation. Une personne qui rivalise satisfait ses propres aspirations aux dépens de celles d'une autre personne en utilisant tous les moyens qu'elle juge appropriés pour affirmer sa propre position. Rivaliser peut signifier faire valoir ses droits, défendre une position que l'on croit juste, ou simplement essayer de gagner.

## COLLABORER

**Collaborer** implique à la fois détermination et coopération. Une personne qui collabore avec l'autre personne essaie de trouver une solution propre à satisfaire pleinement les aspirations des deux parties. Pour cela, il faut examiner le problème afin d'identifier les désirs profonds des deux personnes et trouver une solution qui réponde aux soucis des deux personnes. La collaboration entre deux personnes peut se traduire par l'analyse approfondie d'un désaccord. Elle consiste ensuite à tirer profit de la manière de penser de l'autre, par la résolution d'une question susceptible de créer une rivalité, ou par une confrontation et une tentative de recherche d'une solution créative à un problème interpersonnel.

## CHERCHER UN COMPROMIS

**Chercher un compromis** est le fait d'une personne à la fois déterminée et coopérative. Cette attitude consiste à rechercher une solution moyenne, partiellement satisfaisante et acceptable pour les deux parties. C'est un moyen terme entre rivaliser et céder, qui introduit plus de compétition mais moins de concessions. De même, la recherche d'un compromis conduit à aborder un problème de façon plus directe que par un comportement d'évitement, mais ne l'approfondit pas autant que par une attitude de collaboration. Pour aboutir à un compromis, il faut faire la part des choses, faire des concessions ou rechercher rapidement un moyen terme.

## ÉVITER

**Éviter** combine manque de résolution et manque de coopération : sur le moment, la personne qui évite ne satisfait ni ses propres aspirations ni celles de l'autre. Elle ne traite pas le conflit. L'évitement peut prendre la forme d'un contournement diplomatique de la difficulté, d'un report du problème jusqu'à ce que les circonstances soient plus favorables, ou simplement d'une retraite devant une situation menaçante.

## CÉDER

**Céder**, le contraire d'imposer, combine manque de résolution et coopération. En se montrant conciliante, une personne néglige ses propres aspirations pour satisfaire celles de l'autre ; il y a une part de sacrifice dans cette attitude. Céder peut vouloir dire faire preuve de générosité ou de charité désintéressée, obéir à un ordre qui déplaît, ou courber la tête devant l'opinion de quelqu'un d'autre.



## VOTRE PROFIL TKI SUIVANT VOS RÉSULTATS

---

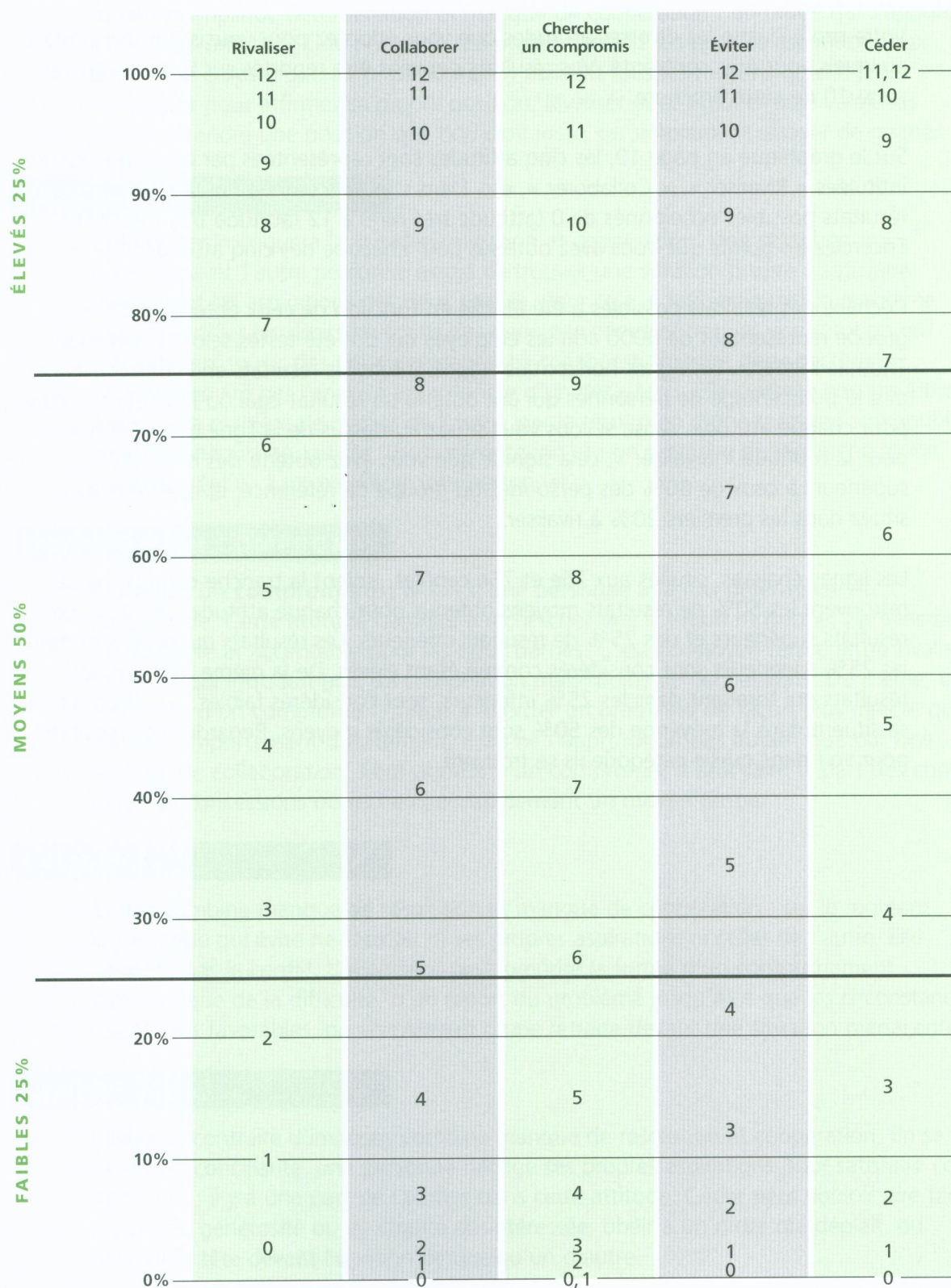
Votre profil illustre les diverses attitudes que vous adoptez pour vous sortir des conflits auxquels vous êtes confronté. Vos résultats peuvent être reportés sur le graphique en page 10 de cette brochure.

Sur le graphique en page 10, les cinq attitudes sont représentées par les cinq colonnes intitulées « Rivaliser », « Collaborer », etc. Dans chaque colonne figure une série de résultats possibles échelonnés de 0 (attitude très rare) à 12 (attitude très fréquente). Encerclez les points que vous avez obtenus pour chacune des cinq attitudes.

L'échelle des résultats possibles a été établie en fonction de ceux obtenus par un groupe représentatif de 8000 adultes employés qui ont été testés selon la méthode Thomas-Kilmann. Les lignes horizontales représentent les résultats en centiles, c'est-à-dire le pourcentage de personnes qui ont obtenu un résultat égal ou inférieur au vôtre pour chaque attitude. Ainsi, si vous vous situez au-dessus de la ligne des « 80% » pour la rubrique « Rivaliser », cela signifie que vous avez obtenu des résultats supérieurs à ceux de 80% des personnes du groupe de référence, et que vous vous situez dans les premiers 20% à rivaliser.

Les lignes épaisses, situées aux 25e et 75e centiles, isolent la tranche centrale où se retrouvent les 50% de résultats moyens obtenus pour chaque attitude, des 25% de résultats supérieurs et des 25% de résultats inférieurs. Les résultats qui se situent dans les 25% supérieurs sont considérés comme étant élevés. De la même manière, les résultats qui tombent dans les 25% inférieurs, sont considérés faibles. Les résultats qui se situent dans la moyenne des 50% sont considérés moyens. Regardez vos résultats pour voir dans quelle catégorie ils se trouvent.

## LE GRAPHIQUE DE VOS RÉSULTATS SUR L'ÉCHELLE DE LA MÉTHODE THOMAS-KILMANN



*Remarque :* ces résultats ont été établis en fonction d'un échantillon standard composé de 4000 femmes et 4000 hommes, âgés entre 20 et 70 ans, employés à temps complet aux États-Unis. Les données ont été extraites d'une base de données de 59.000 cas recueillis entre 2002 et 2005 qui ont été échantillonnés pour assurer des nombres représentatifs de personnes par niveau organisationnel.



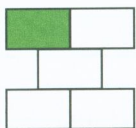
## L'INTERPRÉTATION DE VOS RÉSULTATS

---

« Quelles sont les bonnes réponses ? » : toute personne recevant les résultats d'un examen commence généralement par poser cette question. Il n'existe aucune réponse juste ou fausse en matière de résolution des conflits. Selon les situations, les cinq attitudes sont utiles, chacune représentant un ensemble de compétences sociales utiles. Suivons en cela le bon sens populaire : ne dit-on pas par exemple que souvent « deux avis valent mieux qu'un » (collaborer). Mais aussi qu'on peut « vaincre ses ennemis à force de gentillesse » (céder), qu'il « faut couper la poire en deux » (chercher un compromis), que « le mieux est l'ennemi du bien » (éviter) ou encore que « la raison du plus fort est toujours la meilleure » (rivaliser). L'efficacité d'une attitude donnée en cas de conflit dépend des contraintes imposées par la situation spécifique et du talent dont fait preuve la personne dans cette attitude.

Vous êtes capable d'adopter chacune des cinq attitudes, et vous ne vous cantonnez pas à un seul style rigide pour résoudre toute situation de conflit. Cependant, chaque personne a tendance à utiliser certains comportements plus que d'autres, à développer plus de compétences dans certaines attitudes, et est alors davantage portée à les privilégier. De nombreuses personnes ont une nette préférence. Le comportement que vous utilisez en situation de conflit est le résultat de vos prédispositions personnelles et des contraintes de la situation.

Vous trouverez ci-dessous une série d'exemples qui vous aideront à juger si vos tendances à adopter les cinq attitudes sont plus ou moins bien adaptées à votre situation. Les exemples sont basés sur une liste fournie par des présidents de sociétés. En outre, comme vos prédispositions vous amènent à vous reposer sur certains comportements en cas de conflit plus ou moins qu'il ne le faut, une liste de questions diagnostiques sur les signes précurseurs vous aidera à déterminer si vous abusez ou n'utilisez pas suffisamment telle ou telle attitude.



## Rivaliser

### Attitude utile

- Lorsqu'il est vital de prendre rapidement une décision cruciale, en cas d'urgence, par exemple
- Lorsqu'il faut faire appliquer des décisions impopulaires dans un domaine primordial (exemples : coupures budgétaires, application de règles impopulaires, mesures disciplinaires)
- Lorsque vous savez que vous avez raison sur des sujets vitaux pour votre société
- Pour vous protéger contre des personnes qui tirent avantage d'une attitude plutôt conciliante de votre part

### Questions à poser

*Si vos résultats sont élevés :*

- Êtes-vous entouré de « béni-oui-oui » ?

Si oui, peut-être votre entourage a-t-il appris qu'il est risqué d'être en désaccord avec vous ou a abandonné l'idée de vous influencer. Résultat : vous êtes coupé de vos sources d'information.

- D'autres personnes craignent-elles d'admettre devant vous leur ignorance ou leur incertitude ?

Dans un climat de compétition, il faut se battre pour gagner influence et respect, et donc se montrer plus sûr de soi et de son fait qu'on ne l'est en réalité. En revanche, les autres peuvent moins facilement demander de l'information ou une opinion. Résultat : leur capacité d'apprentissage est réduite.

*Si vos résultats sont faibles :*

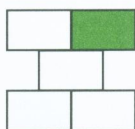
- Vous sentez-vous souvent impuissant à résoudre certaines situations ?

Peut-être n'êtes-vous pas conscient de votre pouvoir, ou ne savez-vous pas l'utiliser, ou bien l'idée de l'utiliser vous met mal à l'aise. Résultat : votre efficacité peut être handicapée par votre manque d'autorité.

- Avez-vous du mal à prendre une position ferme, même lorsque vous en voyez la nécessité ?

Se préoccuper des sentiments et des anxiétés des autres face à l'exercice du pouvoir peut parfois faire hésiter, et amener à repousser à plus tard des décisions et ajouter au malaise ou au ressentiment des autres.





## Collaborer

### Attitude utile

- Pour trouver une solution satisfaisante pour les deux parties lorsque leurs aspirations sont trop importantes pour permettre un compromis
- Lorsque votre but est d'apprendre, pour mettre vos propres hypothèses à l'épreuve, ou pour comprendre le point de vue des autres
- Pour faire la synthèse des opinions de plusieurs personnes qui voient différemment un problème
- Pour obtenir un engagement de la part des autres en intégrant leurs aspirations dans une décision commune
- Pour éliminer une hostilité qui a gêné une relation interpersonnelle

### Questions à poser

*Si vos résultats sont élevés :*

- Passez-vous du temps à discuter à fond de questions qui n'en valent pas la peine ?

La collaboration demande du temps et de l'énergie, probablement les ressources les plus précieuses dans une entreprise. Il est inutile de rechercher des solutions optimales à des problèmes de détail et il n'est pas non plus indispensable d'aplanir toutes les divergences personnelles. Un recours exagéré à la collaboration et à la prise de décision collective traduit parfois un désir de minimiser les risques en diluant la responsabilité d'une décision ou en retardant une action.

- Votre attitude de collaboration a-t-elle vraiment suscité des efforts de collaboration chez les autres ?

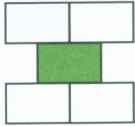
Le caractère expérimental de certaines attitudes de collaboration peut inciter les autres à rejeter les propositions de coopération ou à profiter de votre confiance et de votre ouverture d'esprit. Peut-être ne remarquez-vous pas certains indices qui révèlent l'existence d'attitudes défensives, de sentiments hostiles, d'une certaine impatience, de rivalités ou d'intérêts antagonistes.

*Si vos résultats sont faibles :*

- Vous est-il difficile de trouver dans les différences des sources d'enrichissement commun, des occasions d'apprendre ou de résoudre des problèmes ?

Même si les conflits présentent souvent des aspects menaçants ou improductifs, un pessimisme aveugle vous empêche peut-être de saisir des occasions de collaboration et vous prive ainsi des avantages et satisfactions mutuels qui vont de pair avec une coopération fructueuse.

- D'autres personnes se sentent-elles peu concernées par vos décisions ou vos procédures ?  
Peut-être leurs propres désirs ne sont-ils pas incorporés dans ces décisions et ces procédures.



## Chercher un Compromis

### Attitude utile

- Lorsque les objectifs à atteindre sont assez importants, mais ne méritent pas qu'on leur consacre les efforts et les risques associés à des attitudes plus autoritaires
- Lorsque deux protagonistes ayant des pouvoirs égaux poursuivent avec détermination des objectifs absolument contradictoires (par exemple, dans les négociations syndicat-patronat)
- Pour aboutir à un règlement provisoire d'un problème complexe
- Pour trouver un expédient, faute de temps
- Comme recours ultime lorsqu'il n'a servi à rien de collaborer ou de rivaliser

### Questions à poser

*Si vos résultats sont élevés :*

- Vous concentrez-vous trop sur les détails pratiques et les tactiques de la négociation au point de parfois perdre le point de vue global ?

Ceci peut conduire à des compromis involontaires et coûteux sur les principes, les valeurs, les objectifs à long terme ou l'intérêt de l'entreprise.

- L'importance accordée à la négociation et aux tractations crée-t-elle un climat de cynisme et de manipulation ?

Un tel climat risque de saper la confiance mutuelle des protagonistes et de dévaloriser les problèmes débattus.

*Si vos résultats sont faibles :*

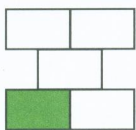
- Vous trouvez-vous trop sensible ou trop embarrassé pour être efficace dans une négociation ?

Cette réticence peut vous empêcher d'obtenir la meilleure part lors des négociations, que ce soit pour vous-même, votre équipe ou votre entreprise.

- Trouvez-vous difficile parfois de faire des concessions ?

Sans cette soupape de sûreté, il peut être difficile de se tirer avec élégance d'une discussion mutuellement destructive, de luttes pour le pouvoir, etc.





## Éviter

### Attitude utile

- Lorsqu'un problème n'a qu'une importance mineure, ou lorsque d'autres problèmes importants demandent une solution urgente
- Lorsque vous ne voyez aucun espoir de satisfaire vos aspirations, lorsque par exemple vous avez peu de pouvoir ou êtes frustré par quelque chose qu'il serait très difficile de changer
- Lorsqu'il y a plus à perdre qu'à gagner à affronter le conflit
- Pour laisser les esprits s'apaiser, ce qui permet de ramener les tensions à un niveau productif, de prendre du recul et de retrouver son sang-froid
- Lorsqu'il vaut mieux prendre une décision immédiate que de rassembler d'autres d'informations
- Lorsque d'autres personnes peuvent mieux résoudre le conflit
- Lorsque le problème est secondaire ou le reflet d'une autre question plus fondamentale

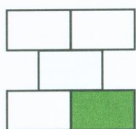
### Questions à poser

*Si vos résultats sont élevés :*

- Votre coordination souffre-t-elle de ce que vos collègues ont du mal à obtenir votre avis sur les problèmes ?
  - Vos collaborateurs semblent-ils souvent « marcher sur des œufs » ?
- Une quantité inutile d'énergie est parfois dépensée pour prévenir et éviter les problèmes, signe que ceux-ci doivent être soulevés et résolus.
- Les décisions sur des questions importantes se prennent-elles parfois par défaut ?

*Si vos résultats sont faibles :*

- Blessez-vous parfois les autres ou suscitez-vous de l'hostilité ?
- Plus de discrétion ou plus de tact dans votre façon d'aborder les difficultés de manière non menaçante peuvent être nécessaires. Le tact est en partie l'art d'éviter les aspects potentiellement diviseurs d'un problème.
- Vous sentez-vous souvent harcelé ou submergé par un grand nombre de problèmes ?
- Il peut être nécessaire d'accorder plus de temps à établir un ordre de priorité, à décider quelles questions sont moins importantes et peut-être les déléguer à d'autres.



## Céder

### Attitude utile

- Lorsque vous vous rendez compte que vous avez tort, pour permettre de laisser s'exprimer une meilleure opinion, pour apprendre des autres et pour montrer que vous êtes raisonnable
- Lorsque la question importe beaucoup plus à l'autre personne qu'à vous-même, vous donnant l'occasion de répondre aux besoins de l'autre et de faire un geste de bonne volonté pour aider à entretenir une relation coopérative
- Pour gagner des points et vous mettre en meilleure posture pour traiter ultérieurement les problèmes qui vous tiennent à cœur
- Lorsque continuer à vous battre ne vous causerait que du tort, si vous n'êtes pas de taille et que vous perdez
- Lorsqu'il est primordial de sauvegarder une harmonie et d'éviter les ruptures
- Pour aider vos subordonnés en leur permettant de développer leurs expériences et d'apprendre de leurs erreurs

### Questions à poser

*Si vos résultats sont élevés :*

- Trouvez-vous que vos idées et vos préoccupations personnelles ne reçoivent pas toujours l'attention qu'elles méritent ?  
Trop vous incliner devant les préoccupations des autres peut saper votre influence, votre respectabilité, ou votre image. Cela peut également priver l'entreprise des contributions que vous pourriez lui apporter.
- La discipline est-elle relâchée ?  
Même si la discipline n'a pas grande valeur en elle-même, il existe certaines règles et procédés essentiels qui doivent être renforcés. Céder sur ces points peut vous blesser, mais aussi les autres et l'entreprise.

*Si vos résultats sont faibles :*

- Éprouvez-vous des difficultés à créer un climat de bonne volonté ?  
Se montrer conciliant sur des questions secondaires qui importent aux autres est signe de bonne volonté.
- Les autres semblent-ils parfois vous considérer comme déraisonnable ?
- Avez-vous parfois du mal à reconnaître lorsque vous avez tort ?
- Acceptez-vous de faire des exceptions légitimes aux règles ?
- Savez-vous reconnaître le moment où il est temps de céder ?