

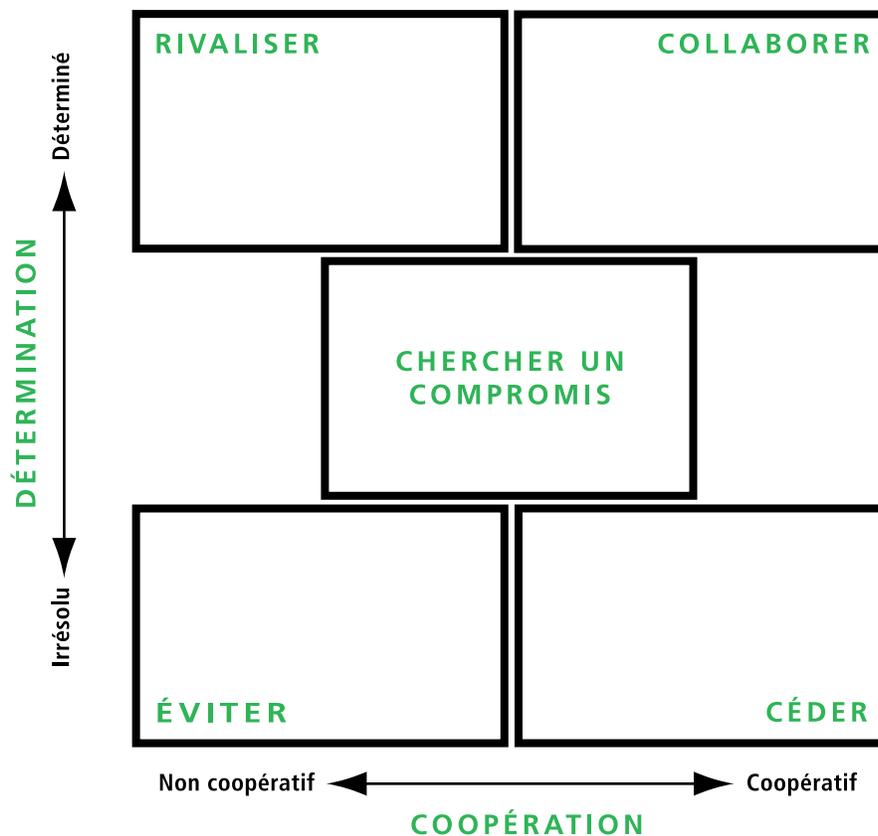
Méthode Thomas-Kilmann D'ÉVALUATION DU COMPORTEMENT en Situation de Conflit

KENNETH W. THOMAS • RALPH H. KILMANN



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) la 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.

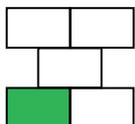
Les lignes épaisses, situées aux 25e et 75e centiles, isolent la tranche centrale où se retrouvent les 50% de résultats moyens obtenus pour chaque attitude, des 25% de résultats supérieurs et des 25% de résultats inférieurs. Les résultats qui se situent dans les 25% supérieurs sont considérés comme étant 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.

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 fautive 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.



Éviter

Mon score
approximative de
percentile pour
ce mode est:

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

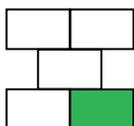
Questions à poser

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

Mon score
approximative de
percentile pour
ce mode est:

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 ?