

Introduction À LA GESTION des Conflits



AMÉLIORER LES PERFORMANCES EN UTILISANT LE TKI

KENNETH W. THOMAS

INTRODUCTION



Si vous avez déjà passé le *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI), cette brochure s'adresse à vous. Elle constitue l'étape suivante pour comprendre les résultats que vous avez obtenus avec le TKI et pour améliorer votre capacité de gérer les conflits de manière efficace.

Tout d'abord, cette brochure vous aidera à mieux comprendre les cinq modes de gestion des conflits mesurés par le TKI, pour que vous soyez en mesure de les reconnaître plus facilement. Vous apprendrez les différences principales entre les cinq modes et vous aborderez des exemples courants de la mise en œuvre de chaque mode.

Ensuite, cette brochure vous aidera à utiliser les modes de gestion des conflits de manière plus efficace. Vous examinerez les coûts et les bénéfices de chaque mode et aurez des conseils détaillés sur quand et comment utiliser habilement chaque mode.

Qu'est-ce que le TKI ?

Le TKI est un questionnaire d'auto-évaluation conçu pour évaluer vos tendances dans la gestion des conflits interpersonnels. Il décrit cinq modes différents de gestion des conflits et vous aide à identifier parmi ces modes celui que vous utilisez le plus souvent. En vous aidant à prendre davantage conscience des choix que vous et les autres faites dans les situations de conflit, le TKI et son retour d'information vous fournissent une manière d'orienter de façon constructive les situations de conflit.

Le développement du TKI

Le TKI a été développé par Kenneth W. Thomas et Ralf H. Kilmann au début des années 1970. Il est fondé sur un affinement, par Kenneth Thomas, d'un modèle théorique de styles de gestion des conflits proposé par Robert Blake et Jane Mouton dans les années 1960 (Blake et Mouton, 1964).

Thomas et Kilmann développèrent à l'origine le TKI comme un instrument de recherche. Pour réduire les biais dans les réponses, ils écrivirent des paires de réponses aussi attractives l'une que l'autre, pour qu'aucun mode de gestion des conflits ne semble meilleur que les autres. Il devint vite apparent, cependant, que le TKI était également un outil d'apprentissage puissant. Beaucoup de gens apprécèrent l'idée que chacun des modes était souhaitable dans des situations données. Cette idée leur permettait non seulement d'apprécier leurs forces mais également d'apprendre la valeur des modes qu'ils utilisaient le moins souvent.

Le TKI aujourd'hui

Trente ans après la conception du TKI, plus de quatre millions d'exemplaires de cet instrument ont été vendus et il est devenu l'instrument majeur pour mesurer les comportements en matière de gestion des conflits. Il a aussi été utilisé dans des centaines d'études.

De nos jours, le TKI est utilisé dans une grande variété d'applications incluant :

- La formation au management et à la supervision
- La formation à la négociation
- La cohésion d'équipe
- Les interventions en situation de crise
- Les conseils matrimoniaux et familiaux

Utiliser cette brochure

Si un formateur ou une personne animant un groupe vous a donné cette brochure, il est probable qu'il ou elle vous a également donné des conseils sur les points à aborder plus particulièrement. Sinon, voici quelques suggestions d'ordre général.

- Lisez les chapitres au début de la brochure pour vous assurer de bien comprendre et d'être en mesure de reconnaître les cinq modes de gestion des conflits.
- Si vous faites partie d'une équipe ou d'un groupe de travail ayant passé le TKI ensemble, assurez-vous de lire le matériel sur la collaboration. Collaborer lorsqu'il s'agit de problèmes importants est un facteur clé de l'efficacité d'un groupe.

Les choses à garder à l'esprit

Voici des choses utiles à garder à l'esprit lorsque vous mettez en œuvre les idées de cette brochure.

Choisir vos modes de gestion des conflits

- *Rappelez-vous que vous avez le choix dans un conflit.* Prenez conscience que les cinq modes de gestion des conflits s'offrent à vous. Le fait de savoir cela vous donne un plus grand sens du contrôle. Vous pouvez orienter les conflits dans différentes directions en choisissant des modes différents.
- *Donnez-vous le temps de penser.* Si vous trouvez que vous réagissez rapidement dans une situation de conflit, vous faites probablement appel à de vieilles habitudes. Pour choisir de manière plus judicieuse, augmentez votre temps de réponse. Faites une pause pour considérer quel mode serait le plus bénéfique dans cette situation particulière.
- *Entraînez-vous à mettre en pratique les conseils de cette brochure.* Vous ne pourrez pas vous rappeler de tout, mais certains conseils pertinents vous viendront

à l'esprit comme « Il n'y a rien à gagner en soulevant ce problème, je vais donc l'éviter. » Ou, « Ceci est important et il est possible que nous trouvions une solution où tout le monde sera gagnant ; je vais donc essayer de collaborer. » Gardez cette brochure afin de revenir occasionnellement sur ces conseils.

Développer de nouvelles compétences comportementales

Pour les individus.

- *Concentrez-vous sur quelques compétences nouvelles à la fois.* Choisissez quelques nouveaux comportements qui semblent les plus prometteurs, comme le fait de dire « et » au lieu de « mais ». Attachez-vous à les incorporer dans votre « répertoire comportemental ».
- *Soyez bienveillant avec vous-même.* Le développement de compétences passe par des cycles prévisibles allant de la maladresse à la perfection. N'espérez pas tout de suite la perfection. Reconnaissez vos progrès.
- *Continuez à ajouter de nouvelles compétences.* Alors que vous allez maîtriser de nouveaux comportements et qu'ils vont devenir affinés et familiers, vous aurez la possibilité de chercher à en ajouter d'autres. Feuilletez occasionnellement cette brochure pour revoir vos progrès et cibler de nouvelles compétences à développer.

Pour les groupes.

- *Désignez un observateur.* Si votre équipe suit cette formation ensemble, choisissez quelqu'un pour suivre de près les progrès du groupe en matière de gestion des conflits.
- *Fixez des objectifs collectifs.* Établissez des objectifs communs en termes d'utilisation des modes de gestion des conflits et de nouvelles compétences que le groupe souhaite mettre en œuvre.
- *Revoyez vos progrès périodiquement.* Mettez-vous d'accord sur un calendrier qui indiquera à quel moment l'observateur fera un retour au groupe (par exemple, à la fin de chaque réunion, tous les mois ou tous les trimestres). Faites en sorte que l'observateur évalue les progrès du groupe au regard de ses objectifs en matière de gestion des conflits. Fixez de nouveaux objectifs si cela est opportun.

Qu'est-ce qu'un conflit ?



Un conflit est simplement *une situation dans laquelle les préoccupations de différentes personnes – les choses qui leur sont importantes – semblent ne pas être compatibles*. Un conflit, donc, est une chose à laquelle nous faisons face tous les jours – la vie est ainsi faite. Des études montrent que les managers passent environ un quart de leur temps à gérer des conflits. Ils doivent négocier en matière de ressources, traiter les désaccords par rapport aux politiques, s'occuper des plaintes, faire respecter les règles, et gérer les inévitables frictions et ressentiments qui surviennent entre les individus.

Beaucoup de gens font l'erreur d'assimiler les conflits aux disputes – se disputer, faire des reproches, injurier, et ainsi de suite. Ceci fait ressembler les conflits à quelque chose de dangereux et de destructif. Toutefois, une fois que vous reconnaissez qu'un conflit est simplement une situation dans laquelle les préoccupations des gens paraissent ne pas être compatibles, il devient clair que se disputer est seulement une manière de réagir. Cette approche nous permet de reconnaître que nous avons *plusieurs choix* quant à notre façon de gérer les conflits. Elle dirige notre attention sur les façons dont nous pouvons contrôler le processus de conflit grâce aux choix que nous faisons, afin de le gérer de façon constructive. Cela est, bien sûr, le but du TKI et de cette brochure.

Les deux dimensions de base du comportement en cas de conflit

La détermination et la coopération sont les deux dimensions les plus fondamentales pour décrire les choix à votre disposition dans une situation de conflit. Elles forment l'espace en deux dimensions dans lequel nous pouvons positionner les comportements de gestion des conflits, comme indiqué à la Figure 1. Notez que la détermination et la coopération sont des dimensions séparées et indépendantes. Elles *ne sont pas* opposées.

Détermination

Rappelez-vous qu'un conflit survient lorsque vos préoccupations semblent être incompatibles avec celles de quelqu'un d'autre. Dans cette situation, votre *détermination* est le degré avec lequel vous essayez de répondre à vos *propres* préoccupations. Ceci est indiqué sur l'axe vertical du graphique de la Figure 1. La détermination pourrait signifier « essayer de répondre à vos besoins ou obtenir du soutien pour vos idées ».

Quels sont les modes de gestion des conflits ?

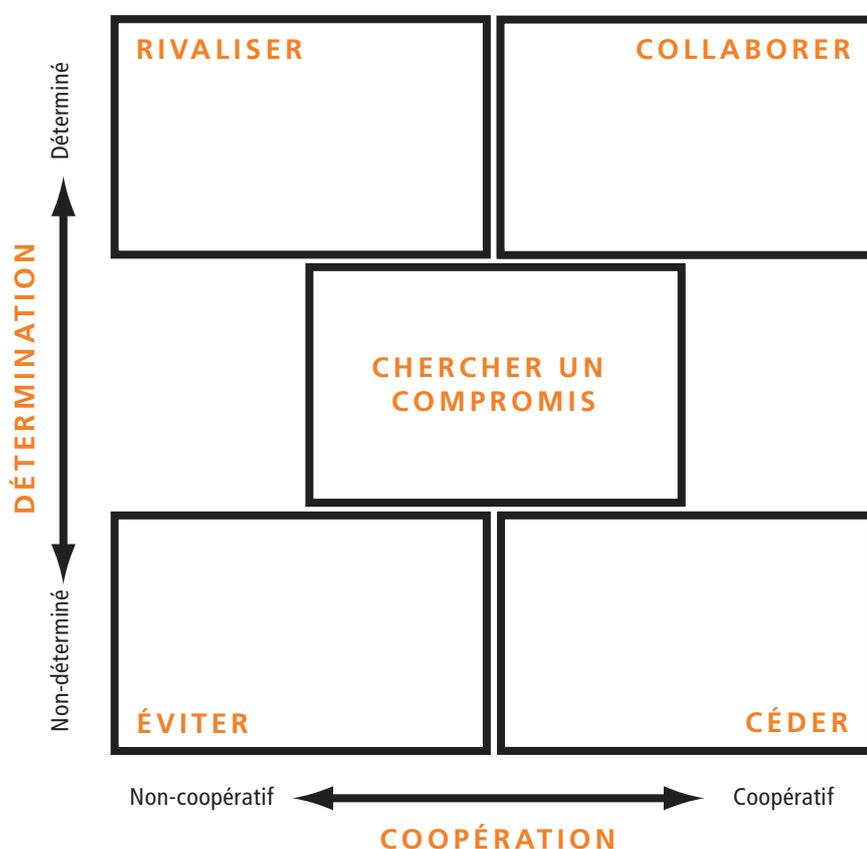


FIGURE 2 • LES CINQ MODES DE GESTION DES CONFLITS

Les modes de gestion des conflits forment les quatre coins et le centre de l'espace en deux dimensions mentionné dans la section précédente. Comme indiqué sur la Figure 2, ils représentent les cinq combinaisons majeures de la détermination et de la coopération possibles dans une situation de conflit.

Rivaliser indique de la détermination et de la non-coopération. Vous essayez de satisfaire vos propres préoccupations aux dépens de l'autre personne.

Collaborer indique à la fois de la détermination et de la coopération. Vous essayez de trouver une solution où tout le monde gagne et qui satisfait complètement les préoccupations des deux personnes.

Chercher un compromis est entre la détermination et la coopération. Vous essayez de trouver une solution acceptable qui satisfait seulement en partie les préoccupations des deux personnes.

Éviter indique à la fois de l'indétermination et de la non-coopération. Vous esquiviez le conflit sans essayer de satisfaire les préoccupations d'aucune des parties.

Céder indique de l'indétermination et de la coopération. Vous essayez de satisfaire les préoccupations de l'autre personne aux dépens des vôtres.

Remarquez que ces modes de gestion des conflits sont des intentions générales – vos *buts* dans une situation

de conflit – plutôt que des *comportements* spécifiques. Vous pouvez adopter divers comportements, selon les circonstances, pour mettre en œuvre un des modes de gestion des conflits. Par exemple, vous pouvez éviter un conflit en esquivant un problème, en n'ayant pas de contact avec l'autre personne, ou en suggérant de reporter une discussion à un meilleur moment. La Figure 3 illustre la façon dont chaque mode peut se manifester, pour vous aider à reconnaître les comportements typiques de chacun d'entre eux.

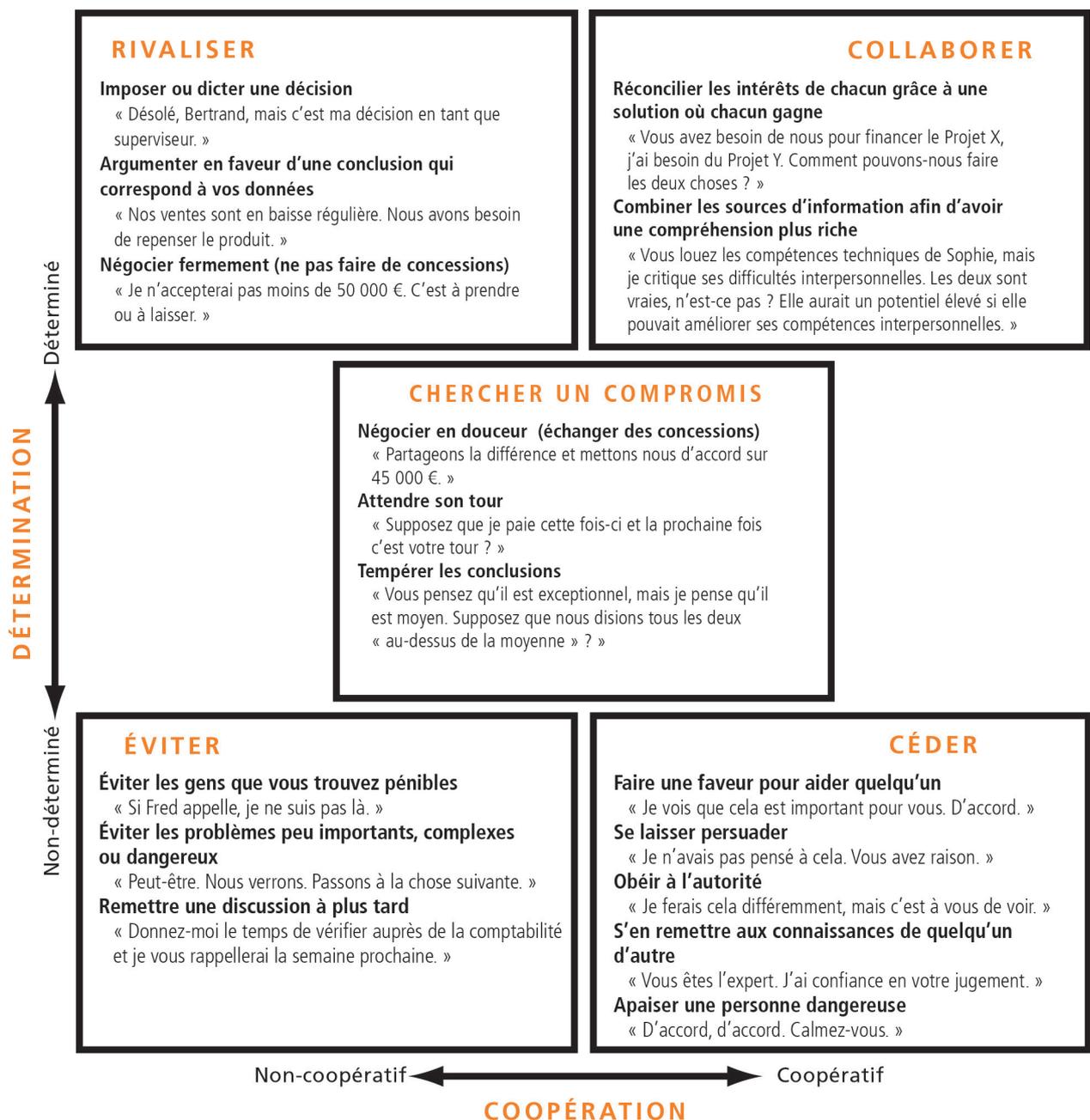


FIGURE 3 • LES MODES DE GESTION DES CONFLITS EN ŒUVRE

Permettez aux autres d'essayer.

Lorsque vous déléguez des décisions à des personnes qui vous rendent compte, elles prennent souvent des décisions différentes de celles que vous prendriez. Pour aider ces personnes à se développer, vous pourriez avoir besoin de les laisser continuer dans ces décisions même si vous avez des doutes. Cette manière de céder a du sens seulement si les conséquences potentielles d'une mauvaise décision ne sont pas très élevées ou quand il y a bien assez de temps pour s'en remettre. Soutenez ces décisions et tenez-vous informé(e) pour savoir quels sont les résultats.

Renforcez la confiance.

Lorsque votre propre statut et votre confiance en vous sont relativement sûrs, vous pouvez vous permettre d'être modeste pour augmenter la confiance des autres personnes. Par exemple, vous pourriez dire à l'une des personnes vous rendant compte que vous n'auriez pas pu vous occuper d'un projet mieux qu'elle. En présentant ce même projet pendant une réunion avec vos pairs, vous pourriez lui donner la plus grande partie des louanges, même si c'était votre idée en premier lieu.

Céder pour se débarrasser des ressentiments

Certains éléments importants dans le fait de céder interviennent à contrecoup de conflits précédents – pour réparer les relations tendues et vous permettre d'avancer.

Réparez les dommages que vous avez causés.

L'autre personne pourrait éprouver du ressentiment à votre égard à cause de quelque chose que vous avez fait – des dommages que vous avez causés, un comportement compétitif ou des commentaires énervés. Laissés irrésolus, ces ressentiments peuvent endommager votre relation avec cette personne, et saper la bonne volonté et la confiance. Si la relation est importante pour vous, vous pouvez avoir besoin de faire des excuses et de réparer quelque chose. (Voir « Satisfaire une plainte » à la page 41.)

Pardonnez aux autres pour pouvoir progresser.

Si vous sentez que quelqu'un vous a fait du tort dans un conflit passé, il est possible que vous lui en vouliez – vous sentez du ressentiment, de l'amertume et probablement de l'hostilité. Vous pouvez rêver

de vengeance ou peut-être de forcer la personne à faire des excuses, mais vous vous rendez compte qu'il est improbable que cela se passe. Dans cette situation, il est souvent « rentable » de pardonner à l'autre personne – de laisser partir votre rancune pour pouvoir progresser. Ceci ne signifie pas que vous ayez totalement confiance en l'autre personne. Vous pouvez toujours vous méfier d'une récidive. Mais laissez aller l'amertume qui mobilise votre énergie et endommage votre qualité de vie.

Compétences comportementales pour céder

- Céder avec grâce
- Semer pour l'avenir
- Satisfaire une plainte

Céder avec grâce

Il y a plus en jeu que votre point de vue. Lorsque vous trouvez qu'il est nécessaire de céder, faites-le d'une manière qui préserve votre crédibilité et votre bonne volonté.

Ne soyez pas un(e) mauvais(e) perdant(e).

Vous pouvez ressentir de la contrariété d'avoir à céder, mais essayez de ne pas vous mettre en colère à ce sujet. Les signes d'un(e) mauvais(e) perdant(e) sont bien trop familiers : sortir d'un pas lourd dans un accès de colère et faire des prédictions sinistres (« Vous le regretterez ! »), des commentaires humiliants (« Il fallait quelqu'un d'assez réfléchi pour renoncer ici »), ou des plaintes pour injustice (« On nous a dupé ! »). Prenez une meilleure voie qui vous gagnera le respect.

Expliquez vos motivations.

Le fait que vous cédiez pourrait être mal interprété, comme un signe que vous ne vous souciez pas du problème, que vous cédez à la pression ou que vous n'étiez pas sûr(e) de votre point de vue. Par conséquent, il est utile d'énoncer brièvement vos raisons pour le faire. « Je trouve que les nouvelles données de Henri sont convaincantes. » « Autant je voudrais que nous fassions ceci, autant je vois que je n'ai pas les soutiens nécessaires. » « Pour économiser du temps, je vais retirer ma motion. »

Semer pour l'avenir

Certaines de vos préoccupations pourront exiger de longues campagnes afin d'obtenir des résultats satisfaisants. Par exemple, instituer des changements importants exige souvent que les autres apprennent de nouvelles manières de penser, de mettre en place un nouveau vocabulaire et abandonner les vieilles habitudes. Vous pouvez en général vous attendre à de la résistance et à des revers initiaux lorsque vous proposerez de tels changements, mais gardez les yeux sur la campagne à long terme. Même s'il se peut que vous ayez à céder sur les premières décisions, vous pouvez toujours construire les fondations du succès futur. Utilisez les premiers épisodes pour semer des idées nouvelles, de nouvelles informations, et un nouveau vocabulaire, qui changeront graduellement la manière avec laquelle les personnes abordent une question.

Par exemple, supposons que votre groupe de construction mécanique soit fier de la précision avec laquelle il résout les problèmes. Cependant, vous vous faites des soucis car on consacre trop de temps à trouver des solutions précises à des problèmes pour lesquels une « solution assez bonne » serait suffisante. Vous commencez à faire remarquer la différence entre les questions de « précision » et les questions nécessitant des solutions « assez bonnes ». D'abord, le groupe continue à utiliser son ancienne approche, puis rapidement, il commence à utiliser vos termes et met en œuvre un processus de décision plus rapide pour les questions nécessitant des solutions « assez bonnes ».

Satisfaire une plainte

Les plaintes donnent des retours d'informations qui peuvent aider à améliorer les performances. Le fait de s'en occuper de manière efficace peut également arranger des relations endommagées avec les amis et les collègues de travail – et restaurer la fidélité de la clientèle. Pourtant, s'occuper de plaintes est souvent difficile et délicat.

Acceptez la colère (mais pas les insultes).

Les plaintes sont souvent accompagnées par de la colère. Voyez la colère comme une partie de la frustration de l'autre personne, non comme une attaque personnelle. (Voir « Utilisez vos frontières psychologiques » à la page 36.) Convenez de l'attitude acceptable de la part de la personne en colère. Alors que les insultes – y compris les cris, les injures, les menaces physiques ou un contact physique hostile –

ne sont pas admissibles, utiliser des paroles fortes est acceptable. Par exemple, le fait de dire, « Quelqu'un de chez vous a défoncé notre barrière ! Comment ont-ils pu faire cela ? Ne les formez-vous pas ? » est simplement une expression de colère.

Lorsque vous acceptez la colère de l'autre personne, vous lui laissez dire « ce qu'elle a sur le cœur ». En même temps qu'elle exprime cette colère (sans que vous vous montriez défensif(ve) ou contre-attaquiez), elle la laisse passer graduellement. Vous remarquerez un changement dans son ton et dans sa posture : vous remarquerez moins d'intensité et elle commencera à se relaxer. Jusqu'à ce que cela se passe, il lui sera difficile d'écouter ce que vous dites. Quand cela se sera passé, vous pourrez discuter plus raisonnablement des choses. Souvent, les gens feront même des excuses sur leur comportement de colère quelques minutes auparavant.

Expliquez ce qui s'est passé (mais ne vous défendez pas).

Les personnes qui se plaignent ne comprennent souvent pas comment l'action dont elles se plaignent a pu survenir. Le fait de présumer que l'action était délibérée, irréfléchie, ou même stupide intensifiera leur colère et endommagera votre réputation auprès d'elles. Fournissez des informations sur les circonstances atténuantes pouvant aider à expliquer ce qui s'est passé : « Nous avons des problèmes avec nos ordinateurs en ce moment. » « La personne qui s'occupe normalement de votre compte est en congé de maladie. » « Le chauffeur a essayé d'éviter de heurter un chien. » Faites attention à ne pas défendre ce qui s'est passé ou à ne pas essayer d'éluder la plainte de l'autre personne. Si la personne a subi une perte, elle a le droit de se plaindre.

Sachez écouter activement.

Il y a des moments où ce que l'autre personne désire n'est pas clair – spécialement lorsque la personne est un enfant ou une personne bouleversée. Lorsque c'est le cas, utilisez vos compétences et écoutez activement pour vous assurer que vous comprenez bien la position qu'elle prend. « Alors, vous voudriez que nous réparions votre barrière. Est-ce que c'est cela ? »

Présentez des excuses.

Les personnes qui se plaignent veulent habituellement des excuses et l'assurance que, peu importe ce qui s'est passé, cela ne se passera plus. Des excuses opportunes peuvent faire beaucoup pour

apaiser une situation de conflit. Lorsque vous faites des excuses, vous admettez les dommages qui ont été faits, en acceptant la responsabilité pour votre part et en exprimant vos regrets. Le message implicite est que vous n'êtes pas le genre de personne (ou d'organisation) à faire ce genre de chose, vous regrettez ce qui s'est passé et vous ferez en sorte que cela ne se passe plus. Vous espérez le pardon de l'autre personne et le retour de leur confiance.

Réparez la situation lorsque cela est approprié.

Lorsque les intérêts de l'autre personne ont souffert, il est possible que vous deviez faire plus que des excuses. Vous pouvez offrir un cadeau en remboursement, ou fournir une compensation plus complète. Par exemple, un employé d'hôtel pourra ajuster une facture pour tenir compte d'une douche qui fonctionnait mal. Et vous devriez offrir de réparer la barrière que votre chauffeur a défoncée.

RÉSUMÉ : QUAND ET COMMENT CÉDER

DÉCIDER QUAND CÉDER

Ne pas tomber dans un modèle d'apaisement

Céder en faveur d'une meilleure position

- Lorsque vous êtes persuadé(e)
- Lorsque d'autres personnes en savent plus et que vous avez peu de temps

Céder quand vous êtes face à une objection ou que vous perdez

- Lorsque la décision de votre chef prévaut contre vous
- Lorsque vous êtes mis(e) en minorité dans un groupe
- Lorsque vous êtes surpassé(e) et que vous perdez

Faire de petits sacrifices lorsque cela est important pour les autres

- Faites des faveurs
- Permettez aux autres d'essayer
- Renforcez la confiance

Céder pour se débarrasser des ressentiments

- Réparez les dommages que vous avez causés
- Pardonnez aux autres pour pouvoir progresser

COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES POUR CÉDER

Céder avec grâce

- Ne soyez pas un(e) mauvais(e) perdant(e)
- Expliquez vos motivations

Semer pour l'avenir

Satisfaire une plainte

- Acceptez la colère (mais pas les insultes)
- Expliquez ce qui s'est passé (mais ne vous défendez pas)
- Sachez écouter activement
- Présentez des excuses
- Réparez la situation lorsque cela est approprié