

Méthode Thomas-Kilmann EN SITUATION DE CONFLIT

PROFIL ET RAPPORT EXPLICATIF

Kenneth W. Thomas et Ralph H. Kilmann

Rapport préparé pour

Jean Exemple

13 juin 2005



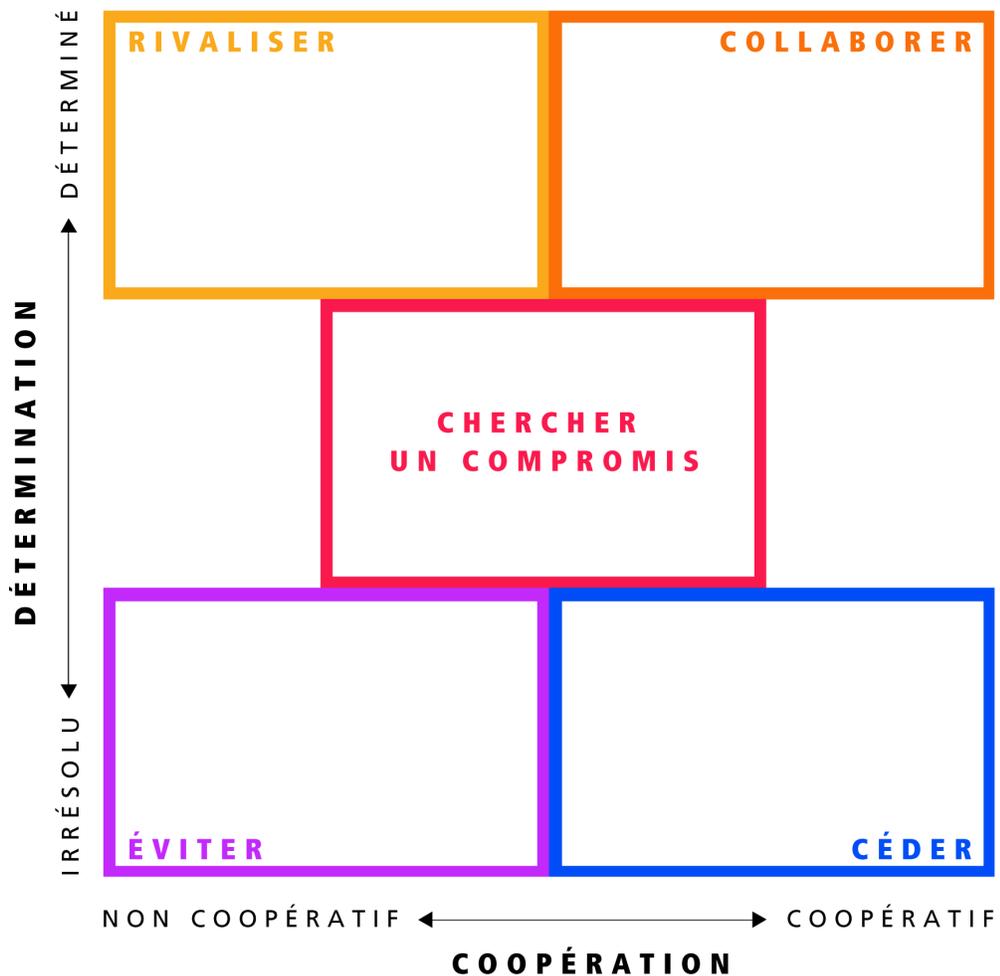
Psychometrics Canada Ltd. 7125-77^{ième} avenue, Edmonton AB 800-661-5158 www.psychometrics.com



Méthode Thomas-Kilmann Rapport Profil et Explicatif (C) 2005 par Xicom, Incorporated. Tous droits réservés. Traduit et imprimé sous licence accordée par l'éditeur, CPP, Inc. Xicom, Incorporated est une filiale de CPP, Inc. Le logo CPP est une marque déposée de CPP, Inc.

Les cinq attitudes de résolution de conflits

La méthode Thomas-Kilmann a été conçue pour évaluer le comportement d'une personne dans une situation de conflit. Par situation de conflit, on entend toute situation d'antagonisme dans laquelle les aspirations respectives de deux personnes se révèlent incompatibles. En pareil cas, le comportement d'une personne s'établit entre deux tendances principales : 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 attitudes adoptées pour résoudre les désaccords.



Rivaliser

Rivaliser implique de la détermination et de l'inflexibilité : une personne satisfait ses propres aspirations aux dépens de celles d'une autre personne. Il s'agit d'une attitude de force et d'autorité par laquelle une personne utilise tous les moyens appropriés, soit sa capacité de convaincre, son rang, des sanctions économiques, pour affermir sa propre position. Rivaliser peut signifier faire valoir ses droits, défendre une position que l'on croit juste ou simplement essayer de gagner. Dans un ensemble continu de 0 à 12, vous avez obtenu un score de 6 à l'attitude Rivaliser.

Céder

Céder, le contraire d'imposer, relève de l'irrésolution et de la 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. Dans un ensemble continu de 0 à 12, vous avez obtenu un score de 6 à l'attitude Céder.

Éviter

Éviter suppose de l'irrésolution associée à un manque de coopération : sur le moment, la personne ne satisfait ni ses propres aspirations ni celles de l'autre, mais elle se dérobe devant 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. Dans un ensemble continu de 0 à 12, vous avez obtenu un score de 6 à l'attitude Éviter.

Collaborer

Collaborer nécessite à la fois de la détermination et de la coopération, à l'opposé du comportement d'évitement. La collaboration suppose un effort de travail en commun avec l'autre pour trouver une solution propre à satisfaire pleinement les aspirations des deux partis. Pour cela, il faut examiner le problème afin de déceler les désirs profonds des deux personnes et trouver une solution qui en tienne pleinement compte. La collaboration peut se traduire par une analyse approfondie d'un désaccord en vue de tirer profit de la façon de penser de l'autre, par la volonté de régler une question susceptible de créer une rivalité ou par une confrontation et une tentative de recherche d'une solution créatrice à un problème interpersonnel. Dans un ensemble continu de 0 à 12, vous avez obtenu un score de 6 à l'attitude Collaborer.

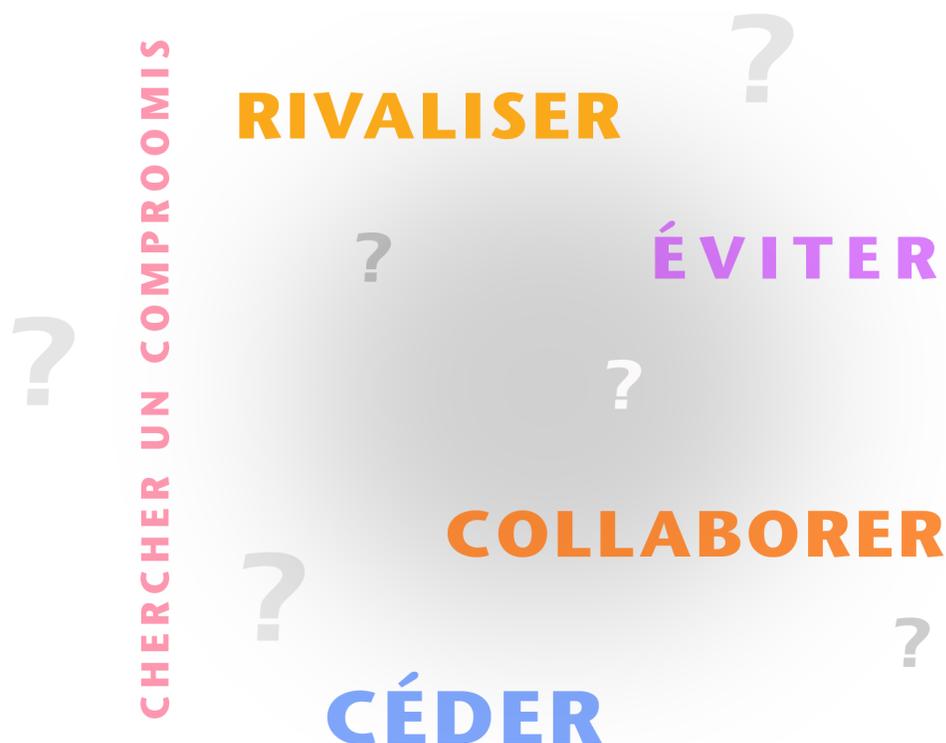
Chercher un compromis

Chercher un compromis est le geste d'une personne relativement déterminée et coopérative. Cette attitude consiste à rechercher une solution moyenne partiellement satisfaisante et acceptable pour les deux parties. Cette attitude ne veut pas imposer ou céder; elle cherche à faire plus de concessions qu'en entrant dans une relation compétitive, mais moins qu'en cédant. De même, la recherche d'un compromis mène au traitement d'un problème de façon plus directe plutôt que par un comportement d'évitement; toutefois, ce traitement ne l'approfondit pas autant que le ferait 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. Dans un ensemble continu de 0 à 12, vous avez obtenu un score de 6 à l'attitude Chercher un compromis.

L'interprétation de vos résultats

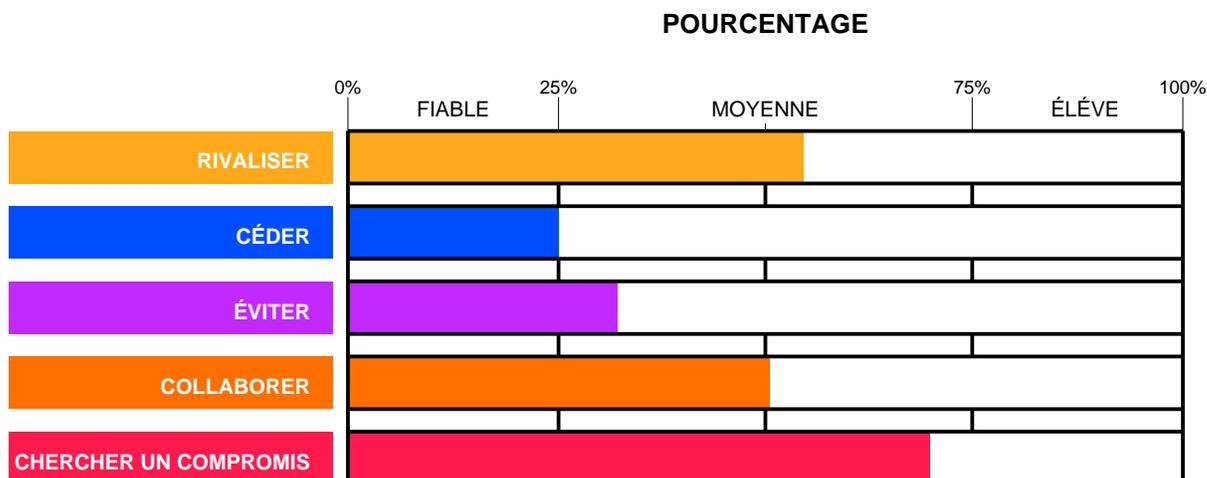
Quelles sont les bonnes réponses? Voilà la question que pose généralement toute personne qui reçoit les résultats d'un examen. Il n'existe aucune réponse universellement juste en matière de résolution des conflits. Selon les situations, les cinq attitudes sont utiles : chacune représente un ensemble d'aptitudes à vivre en société. 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)? En cas d'antagonisme, l'efficacité d'une attitude donnée dépend des contraintes issues du conflit/désaccord et du talent dont fait preuve la personne dans cette attitude.

Tout le monde est capable d'adopter chacune des cinq attitudes, et personne ne s'en tient à un seul style établi pour résoudre une situation de conflit. Cependant, chaque personne a tendance à avoir plus de succès dans certains comportements que dans d'autres, elle est alors davantage portée à les privilégier, que se soit en raison de son tempérament ou par habitude. Le comportement d'une personne dans une situation de conflit est donc le résultat de ses prédispositions personnelles et des contraintes de la situation. La méthode Thomas-Kilmann a pour objet d'évaluer cette combinaison de modes de résolution des conflits. Par ailleurs, vos aptitudes sociales vous inciteront à tabler plus intensément sur certains comportements en situation de conflit et moins sur d'autres.



Votre profil

Votre profil illustre les diverses attitudes que vous adoptez pour vous sortir des conflits auxquels vous êtes confrontée. Les scores sont tracés parallèlement aux scores du groupe de référence initial composé de 400 cadres intermédiaires et supérieurs venant des milieux d'affaires et d'organisations du secteur public.



RIVALISER

Examiné sur une base de pourcentage, votre score à l'attitude Rivaliser de 6 s'inscrit à 54%. Ce chiffre indique que dans votre usage de l'attitude Rivaliser, vous avez obtenu un score égal à ou plus élevé que 54% des 400 cadres du groupe de référence original. Par rapport à ce groupe, votre usage de l'attitude Rivaliser s'inscrit à moyenne.

CÉDER

Examiné sur une base de pourcentage, votre score à l'attitude Céder de 6 s'inscrit à 25%. Ce chiffre indique que dans votre usage de l'attitude Céder, vous avez obtenu un score égal à ou plus élevé que 25% des 400 cadres du groupe de référence original. Par rapport à ce groupe, votre usage de l'attitude Céder s'inscrit à moyenne.

ÉVITER

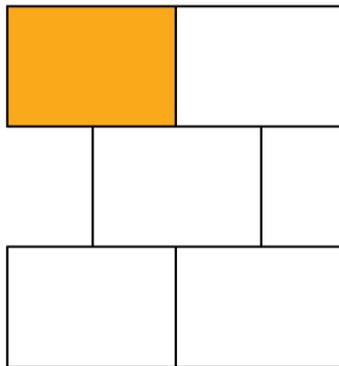
Examiné sur une base de pourcentage, votre score à l'attitude Éviter de 6 s'inscrit à 32%. Ce chiffre indique que dans votre usage de l'attitude Éviter, vous avez obtenu un score égal à ou plus élevé que 32% des 400 cadres du groupe de référence original. Par rapport à ce groupe, votre usage de l'attitude Éviter s'inscrit à moyenne.

COLLABORER

Examiné sur une base de pourcentage, votre score à l'attitude Collaborer de 6 s'inscrit à 50%. Ce chiffre indique que dans votre usage de l'attitude Collaborer, vous avez obtenu un score égal à ou plus élevé que 50% des 400 cadres du groupe de référence original. Par rapport à ce groupe, votre usage de l'attitude Collaborer s'inscrit à moyenne.

CHERCHER UN COMPROMIS

Examiné sur une base de pourcentage, votre score à l'attitude Chercher de 6 un compromis s'inscrit à 69%. Ce chiffre indique que dans votre usage de l'attitude Chercher un compromis, vous avez obtenu un score égal à ou plus élevé que 69% des 400 cadres du groupe de référence original. Par rapport à ce groupe, votre usage de l'attitude Chercher un compromis s'inscrit à moyenne.



RIVALISER

Attitude utile :

- Lorsqu'il est vital de prendre rapidement une décision cruciale (urgences, par exemple)
- Lorsqu'il faut faire appliquer des décisions impopulaires dans un domaine primordial (exemples: coupures budgétaires, application 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

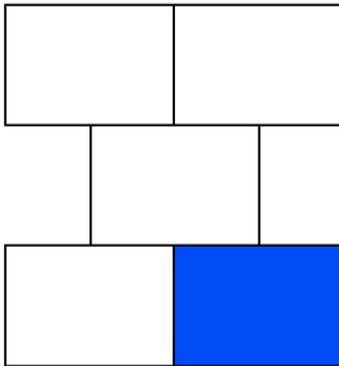
Votre score à l'attitude RIVALISER de 6 se situe à un intervalle moyen. Vos comportements RIVALISER pourront possiblement vous être utiles dans certaines situations, mais vous voudrez sans doute vous poser les questions suivantes :

- Êtes-vous entourée 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 coupée de vos sources d'information.

- Vos subordonnés craignent-ils d'admettre devant vous leur ignorance ou leur incertitude?

Dans un climat de compétition, il faut se battre pour gagner de l'influence et du respect et donc se montrer plus sûre 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.



CÉDER

Attitude utile :

- Lorsque vous vous rendez compte que vous avez tort, pour permettre de voir 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 poser un geste de bonne volonté pour aider à entretenir une relation coopérative;
- Pour gagner des points et ainsi vous trouver en meilleure posture pour traiter ultérieurement les problèmes qui vous tiennent davantage à coeur;
- Lorsque continuer à vous battre ne vous cause que du tort, si vous n'êtes pas de taille et vous perdez;
- Lorsqu'il est primordial de sauvegarder une harmonie et d'éviter les ruptures;
- Pour aider vos subordonnés dans leur apprentissage des techniques de direction en leur permettant de faire des expériences et d'apprendre de leurs erreurs.

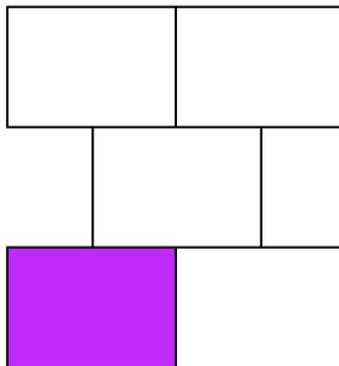
Questions à poser

Votre score à l'attitude CÉDER de 6 se situe à un intervalle moyen. Vos comportements CÉDER pourront possiblement vous être utiles dans certaines situations, mais vous voudrez sans doute vous poser les questions suivantes :

- Éprouvez-vous des difficultés à créer un climat de bonne volonté?

Se montrer conciliante sur des questions secondaires qui importent aux autres est signe de bonne volonté.

- Les autres semblent-ils souvent vous considérer comme déraisonnable?
- Lorsque vous avez tort, avez-vous du mal à le reconnaître?
- Acceptez-vous de faire des exceptions aux règles lorsque c'est légitime?
- Savez-vous reconnaître le moment où il est temps de céder?



ÉVITER

Attitude utile :

- Lorsqu'un problème n'a qu'une importance mineure ou passagère ou lorsque des problèmes plus graves demandent une solution urgente;
- Lorsque vous ne voyez aucun espoir de satisfaire vos aspirations, lorsque par exemple vous avez peu de pouvoir ou êtes frustrée par quelque chose qu'il serait très difficile de changer (une politique nationale, un trait essentiel de la personnalité d'un individu, etc.);
- 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 y a avantage à rassembler plus d'information et non pas à prendre une décision immédiate;
- Lorsque d'autres personnes peuvent mieux résoudre le conflit;
- Lorsque le problème est secondaire ou le reflet d'une autre question plus fondamentale.

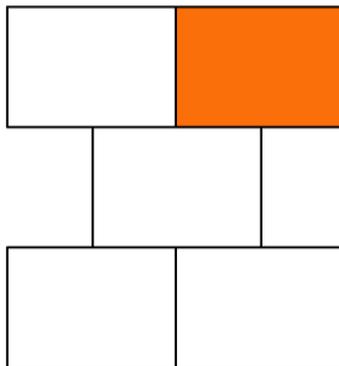
Questions à poser

Votre score à l'attitude ÉVITER de 6 se situe à un intervalle moyen. Vos comportements ÉVITER pourront possiblement vous être utiles dans certaines situations, mais vous voudrez sans doute vous poser les questions suivantes :

- Votre coordination souffre-t-elle de ce que vos collègues ont du mal à obtenir votre avis sur les problèmes?
- Vos collaboratrices semblent-elles souvent « marcher sur des œufs »?

Il arrive qu'on dépense une quantité inutile d'énergie 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?



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 (par exemple, pour mettre vos propres hypothèses à l'épreuve ou pour comprendre le point de vue des autres);
- Pour faire la synthèse des aperçus 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

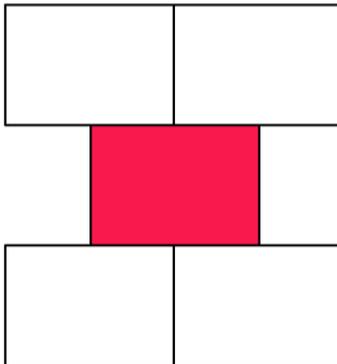
Votre score à l'attitude COLLABORER de 6 se situe à un intervalle moyen. Vos comportements COLLABORER pourront possiblement vous être utiles dans certaines situations, mais vous voudrez sans doute vous poser les questions suivantes :

- 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.

- Vos subordonnées se sentent-elles peu concernées par vos décisions ou vos procédures?

Leurs propres désirs ne sont peut-être 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 syndicales-patronales);
- Pour aboutir à un règlement provisoire de problèmes complexes;
- Pour trouver un expédient, faute de temps;
- Comme recours ultime lorsque collaborer et d'imposer n'ont servi à rien.

Questions à poser

Votre score à l'attitude CHERCHER UN COMPROMIS de 6 se situe à un intervalle moyen. Vos comportements CHERCHER UN COMPROMIS pourront possiblement vous être utiles dans certaines situations, mais vous voudrez sans doute vous poser les questions suivantes :

- Vous trouvez-vous trop sensible ou trop embarrassée pour être efficace dans une négociation?
- Trouvez-vous difficile 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.