

Thomas-Kilmann Instrument Gestion des conflits

PROFIL ET RAPPORT D'INTERPRÉTATION



Kenneth W. Thomas et Ralph H. Kilmann

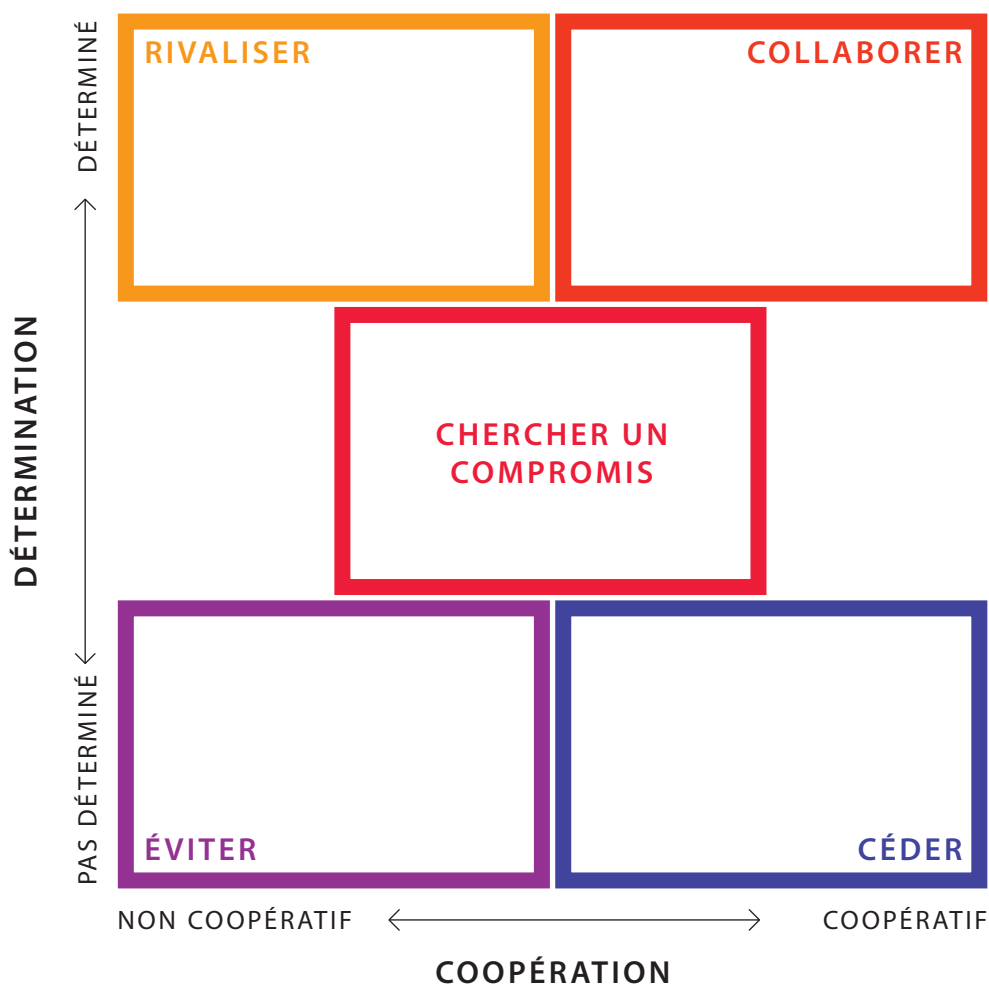
Rapport préparé pour

**PAUL
EXEMPLE**

7 mars 2025

Les cinq modes de gestion des conflits

L'approche TKI® (*Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*) évalue le comportement d'une personne en situation de conflit. Par situation de conflit, on entend toute situation où les préoccupations de deux parties semblent incompatibles. Dans ces situations, le comportement d'une personne peut être décrit selon 2 dimensions* : 1) **la détermination**, qui définit dans quelle mesure une personne cherche à satisfaire ses propres préoccupations, et 2) **la coopération**, qui définit dans quelle mesure une personne cherche à satisfaire les préoccupations des autres. Le croisement de ces deux dimensions permet de définir cinq modes de gestion des conflits, que voici :



*Ce modèle à deux dimensions du comportement en situation de conflit est une adaptation de « Conflict and Conflict Management », de Kenneth Thomas, publié dans *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, édité par Marvin Dunnette (Chicago : Rand McNally, 1976). Il s'appuie sur le modèle théorique de Robert Blake et Jane Mouton, publié dans *The Managerial Grid* (Houston : Gulf Publishing, 1964, 1994).

RIVALISER

Rivaliser implique détermination et manque de coopération ; ce mode correspond à la recherche du pouvoir. 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 consiste à 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 une autre essaie de trouver une solution qui satisfasse pleinement les aspirations des deux parties. Ce qui implique de bien examiner la situation pour identifier les préoccupations sous-jacentes de chaque partie et de trouver une solution qui réponde aux préoccupations des deux. La collaboration peut se traduire par l'analyse approfondie d'un désaccord pour comprendre la manière de penser de l'autre, par la clarification des différences de perception pouvant, autrement, mener à la confrontation, ou par le débat d'idées à la recherche d'une solution créative à un problème commun.

CHERCHER UN COMPROMIS

Chercher un compromis comporte une part de détermination et une part de coopération. Ce mode consiste à rechercher une solution rapide et mutuellement acceptable qui satisfait partiellement les deux parties. À mi-chemin entre Rivaliser et Céder, ce mode consiste à renoncer davantage à ses positions qu'en mode Rivaliser, mais moins qu'en mode Céder. En cherchant un compromis, on aborde le problème de manière plus directe que dans le mode Éviter, sans toutefois l'examiner en profondeur comme le ferait une personne en mode Collaborer. Chercher un compromis peut signifier couper la poire en deux, ce qui implique d'accepter des concessions ou de rechercher une solution intermédiaire rapide.

ÉVITER

Éviter combine l'absence de détermination et de coopération. La personne ne satisfait, à ce stade, ni ses propres préoccupations ni celles de l'autre partie. Le conflit n'est pas traité. Éviter peut se traduire par une tendance à esquiver diplomatiquement une question, à reporter la discussion à un moment plus favorable ou à simplement se retirer d'une situation menaçante.

CÉDER OU S'ACCOMMODER

Céder ou S'accommoder décrit la coopération sans détermination – l'opposé de Rivaliser. En cédant ou s'accommodant, on met de côté ses propres besoins au bénéfice de l'autre ; ce qui comporte une part d'abnégation. S'accommoder peut vouloir dire faire preuve de générosité désintéressée ou de charité, suivre un ordre même s'il déplaît, ou céder au profit du point de vue de l'autre.

Votre profil TKI®

Votre profil ci-dessous illustre votre manière d'utiliser les différents modes lorsque vous êtes face à un conflit. Vos résultats sont présentés dans l'ordre décroissant des scores en percentiles, où le score le plus élevé indique votre mode prédominant en situation de conflit.

MODE	RÉSULTAT BRUT	RÉSULTAT EN PERCENTILES			
		0 %	25 %	75 %	100 %
		BAS	MÉDIAN	ÉLEVÉ	
RIVALISER	9	93 %			
COLLABORER	7	58 %			
ÉVITER	6	49 %			
CHERCHER UN COMPROMIS	6	27 %			
CÉDER	2	7 %			

Votre résultat brut pour chaque mode de gestion des conflits correspond au nombre d'affirmations relatives à ce mode que vous avez choisies dans vos réponses au questionnaire. Il est plus instructif de regarder vos résultats en percentiles. Ces résultats sont obtenus par comparaison de vos résultats bruts à ceux obtenus par la population de référence, à savoir l'échantillon représentatif de 8 000 adultes actifs ayant répondu au questionnaire Thomas-Kilmann.* Vos scores percentiles indiquent le pourcentage de personnes de l'échantillon qui ont obtenu un score identique ou inférieur au vôtre pour chaque mode.

Votre profil indique que vous avez obtenu le résultat le plus élevé pour le mode Rivaliser, avec un score de 9. Votre rang percentile est de 93, ce qui signifie que votre score est supérieur à celui de 93 % des personnes de l'échantillon de référence pour le mode Rivaliser. En revanche, vous avez obtenu le score le plus bas pour le mode Céder, où seulement 7 % des personnes de l'échantillon ont obtenu des résultats inférieurs aux vôtres.

Pour chaque mode, les lignes verticales aux 25^e et 75^e percentiles séparent la zone centrale, où se retrouvent 50 % des scores intermédiaires, des 25 % des scores au-dessus et des 25 % des scores en dessous de cette zone. Les résultats qui se situent dans les 25 % supérieurs sont considérés comme élevés. De la même manière, les résultats qui se trouvent dans les 25 % inférieurs sont considérés comme bas. Les résultats qui se situent dans la zone comprise entre 25 % et 75 % sont considérés comme médians. Examinez vos résultats pour voir dans quelle catégorie de scores ils se situent.

*L'échantillon standard était composé de 4 000 femmes et 4 000 hommes, âgés entre 20 et 70 ans, employés à temps plein aux États-Unis. Cet échantillon a été extrait d'une base de données recueillies entre 2002 et 2005 auprès de 59 000 personnes ; ces données ont été échantillonnées pour assurer leur représentativité selon les niveaux organisationnels et l'origine culturelle.

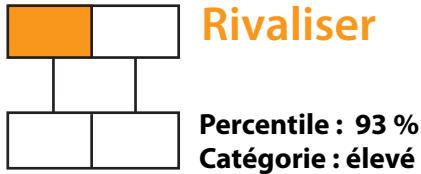
Interprétation de vos résultats

En regardant leur profil de résultats TKI, certaines personnes se demandent : « Quelles étaient les bonnes réponses ? » En ce qui concerne les modes de gestion des conflits, il n'existe pas de bonne ou de mauvaise réponse. Selon les situations, chacun de ces cinq modes peut être utile et représente, de manière plus générale, un ensemble de compétences sociales utiles. La sagesse populaire ne dit-elle pas par exemple que « deux têtes valent mieux qu'une » (Collaboration) ? Ne nous apprend-t-elle pas à « vaincre nos ennemis à force de gentillesse » (Céder/S'accommoder), à « 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 de tel ou tel mode de gestion des conflits dépend des exigences de chaque situation spécifique et de votre compétence dans l'utilisation de ce mode.

Vous pouvez utiliser chacun des cinq modes, et votre comportement ne peut pas être « réduit » à un style unique et inflexible de gestion des conflits. Cependant, la plupart d'entre nous a tendance à faire appel à certains modes plus qu'à d'autres, à développer les compétences associées à ces modes et, par conséquent, à s'y fier davantage. Beaucoup ont une préférence pour un mode en particulier. Votre manière de vous comporter en situation de conflit est donc le résultat de vos prédispositions personnelles et des besoins de la situation.

Les descriptions des pages suivantes donnent un aperçu de vos modes de gestion des conflits, tels que les suggèrent vos scores TKI, en commençant par votre mode dominant : Rivaliser.

La section ci-après fournit une série d'exemples qui vous aideront à évaluer si votre manière d'utiliser les cinq modes est adaptée aux différentes situations. Ces descriptions ont été élaborées à partir des informations recueillies auprès des cadres dirigeants. Enfin, compte tenu du fait que nos prédispositions personnelles peuvent nous amener à activer certains modes plus ou moins facilement, cette section propose également quelques questions permettant d'identifier les signes avant-coureurs d'une sur- ou sous-utilisation de chaque mode.



Utilisations

Ce mode peut avoir obtenu le score le plus élevé en raison des circonstances auxquelles vous êtes confronté. Selon les résultats d'une enquête réalisée auprès de dirigeants d'entreprises, le mode Rivaliser s'avère particulièrement utile et efficace dans les situations suivantes :

- Lorsqu'une action rapide est requise, comme en cas d'urgence par exemple
- Lorsque des décisions impopulaires doivent être prises sur des sujets sensibles, tels que des réductions budgétaires, des applications de règles, des mesures disciplinaires, etc...
- Lorsque vous savez que vous avez raison sur des questions d'importance majeure pour votre société
- Pour vous protéger contre des personnes qui tirent avantage d'une attitude plutôt conciliante de votre part

Le style Rivaliser

Votre utilisation fréquente du mode Rivaliser peut aussi refléter votre style de gestion de conflit en général. Notre style prend racine dans nos croyances, nos valeurs et nos motivations personnelles, qui ont tendance à nous « pousser » à nous comporter systématiquement de la même manière en situation de conflit.

Les personnes qui préfèrent Rivaliser ont tendance à voir les conflits comme une confrontation entre positions opposées et entre les personnes qui les défendent. Convaincues du bien-fondé de leur position, elles mettent tout en œuvre pour avoir le dernier mot. Elles considèrent tout collaborateur ayant une opinion différente de la leur comme un adversaire et tiendront tête à un groupe entier si l'enjeu est important et si la confiance est au rendez-vous. Ces personnes valorisent la fermeté, la détermination, la franchise, le fait d'assumer ses convictions et la capacité de faire bouger les choses. Elles s'engagent facilement dans des débats et des négociations ardues pour faire valoir leur position et, désireuses de « faire avancer les choses », se montrent souvent impatientes avec les personnes qui sont en désaccord.*

Apports du mode Rivaliser

Les personnes ayant souvent recours au mode Rivaliser peuvent être des défenseurs redoutables de positions qu'elles considèrent comme valables. Leur ténacité leur permet d'affronter les aspects difficiles d'un problème et de faire avancer les décisions impopulaires. Leur mode Rivaliser peut être un antidote efficace au sein de groupes où la tendance à être gentil et poli empêche d'agir ou de dire ce qui doit être dit. Elles peuvent aussi amener les autres à mettre leurs hypothèses à l'épreuve. Elles arrivent à faire avancer les choses et prennent souvent l'initiative lorsqu'une action rapide est nécessaire, par exemple en donnant des directives en cas de crise.

Questions pour approfondir

Quel que soit votre style, le piège le plus courant est d'utiliser son mode préféré par habitude, même si ce n'est pas le mode le plus approprié au regard de l'objectif et de la situation. Votre score élevé pour le mode Rivaliser suggère qu'il puisse y avoir un risque de surutilisation de ce mode au détriment des autres modes. Voici quelques questions pour vous aider à identifier les indices de surutilisation potentielle de votre mode Rivaliser :

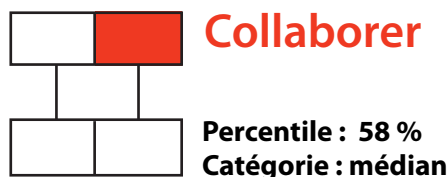
Signes de surutilisation

- *Avez-vous remarqué des « béni-oui-oui » dans votre entourage ?*
Si oui, peut-être votre entourage serait-il arrivé à la conclusion qu'il vaut mieux éviter d'être en désaccord avec vous et aurait-il abandonné toute idée de vous contredire. Résultat : manque de feedback ou d'information de la part des autres.
- *Vos collaborateurs craignent-ils d'admettre devant vous leur ignorance ou d'avouer leur hésitation ?*
Un environnement compétitif pousse à se montrer sûr de soi, même si on ne l'est pas en réalité, pour gagner le respect et avoir de l'influence. Cela signifie que les personnes pourraient ne pas se sentir à l'aise pour poser des questions ou demander un avis. Résultat : elles peuvent manquer des occasions d'apprendre.

En revanche, votre score élevé pour le mode Rivaliser suggère qu'il est peu probable que vous le sous-utilisiez. Vous pourriez trouver utile de connaître ces signes de sous-utilisation chez les autres :

Signes de sous-utilisation

- *Sentiment d'impuissance dans certaines situations.*
Les personnes qui sous-utilisent le mode Rivaliser peuvent ne pas être conscientes du pouvoir dont elles disposent, ne pas savoir l'utiliser ou être mal à l'aise à l'idée de l'utiliser. Leur sphère d'influence est de ce fait limitée et peut ainsi nuire à leur efficacité.
- *Difficultés à adopter une position ferme, même lorsqu'elles en voient la nécessité.*
Se préoccuper des sentiments des autres ou être en proie à ses propres hésitations peut générer de l'indécision, ce qui peut amener à repousser à plus tard des décisions et ajouter au malaise/ressentiment des autres.



Utilisations

- Pour trouver une solution gagnant-gagnant et satisfaisante pour les deux parties lorsque leurs préoccupations sont trop importantes pour permettre un compromis
- Lorsque votre objectif est d'apprendre et vous souhaitez mettre vos propres hypothèses à l'épreuve et comprendre le point de vue des autres
- Lorsque vous souhaitez trouver une solution permettant d'intégrer des perspectives différentes
- Pour obtenir un engagement de la part des autres en intégrant leurs aspirations dans une décision commune
- Pour améliorer une relation difficile

Questions pour approfondir

Avec votre score en zone médiane pour le mode Collaborer, rien n'indique que vous utilisiez ce mode de manière excessive ou insuffisante, en général. Les questions ci-dessous peuvent néanmoins vous aider à déterminer si, dans quelques situations spécifiques, vous pouvez être amené à le surutiliser ou au contraire à le sous-utiliser.

Signes de surutilisation

- *Dans quelle mesure consacrez-vous du temps à approfondir des questions, même celles sans importance ?*
La collaboration demande du temps et de l'énergie – probablement les ressources les plus précieuses de nos jours dans l'entreprise. Il est inutile de rechercher des solutions optimales au moindre problème et de chercher à aplanir toutes les divergences. Un recours exagéré à la collaboration et à la prise de décision collégiale traduit parfois un désir de minimiser les risques en diluant la responsabilité d'une décision ou en retardant l'action.
- *Votre attitude de collaboration a-t-elle du mal à embarquer les autres ?*
La nature exploratoire et hypothétique de certains aspects de la collaboration peut inciter les autres à rejeter vos propositions 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.

Signes de sous-utilisation

- *Vous est-il difficile de voir les différences comme source d'enrichissement commun, comme occasion d'apprendre ou de résoudre des problèmes ?*
Même si les conflits sont souvent vécus comme menaçants ou improductifs, aborder tous les conflits avec pessimisme peut empêcher de saisir des occasions de collaboration et 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 pratiques ?*
Peut-être trouvent-elles que leurs propres désirs ne sont pas pris en compte dans ces décisions et ces pratiques.



Utilisations

- Lorsqu'un problème est sans importance, ou d'autres problèmes importants sont plus urgents
- Lorsque satisfaire vos besoins ne semble pas possible, par exemple lorsque vous avez peu de contrôle ou 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 faire redescendre la tension, de prendre du recul et de retrouver son sang-froid
- Lorsque des informations complémentaires sont nécessaires et qu'il vaut mieux gagner du temps
- Lorsqu'il vaut mieux laisser la main aux autres pour plus d'efficacité
- Lorsque la question est symptomatique d'un problème de fond

Questions pour approfondir

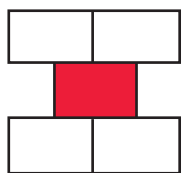
Avec votre score en zone médiane pour le mode Éviter, rien n'indique que vous utilisiez ce mode de manière excessive ou insuffisante, en général. Les questions ci-dessous peuvent néanmoins vous aider à déterminer si, dans quelques situations spécifiques, vous pouvez être amené à le surutiliser ou au contraire à le sous-utiliser.

Signes de surutilisation

- *Vos collègues ont-ils du mal à obtenir votre avis et cela peut-il impacter la coordination ?*
- *Dans quelle mesure vos collaborateurs vous donnent-ils le sentiment d'agir avec trop de précaution, autrement dit de « marcher sur des œufs » ?*
Lorsque prévenir et éviter les problèmes prend beaucoup d'énergie, c'est généralement le signe que ceux-ci doivent être soulevés et résolus.
- *Les décisions sur des questions importantes se prennent-elles parfois par défaut ?*

Signes de sous-utilisation

- *Vous arrive-t-il de blesser les autres ou de susciter de l'hostilité ?*
Vous pouvez avoir besoin de faire preuve de plus de discrétion ou de tact pour apprendre à formuler les problèmes de manière moins menaçante.
- *Vous sentez-vous parfois accablé ou submergé par un grand nombre de problèmes ?*
Il peut être nécessaire d'accorder plus de temps à établir un ordre de priorité, c'est-à-dire décider quelles questions sont moins importantes et peut-être les déléguer à d'autres.



Chercher un compromis

Percentile : 27 %
Catégorie : médian

Utilisations

- Lorsque les enjeux sont moyennement importants, mais ne méritent pas qu'on leur consacre les efforts et les risques associés à des modes plus assertifs
- Lorsque deux protagonistes ayant des pouvoirs égaux poursuivent avec détermination des objectifs contradictoires (par exemple, dans les négociations syndicales)
- Pour trouver des solutions temporaires à des problèmes plus complexes
- Pour trouver rapidement une solution « commode », faute de temps
- Comme recours ultime lorsque les modes Rivaliser et/ou Collaborer se sont révélés inefficaces

Questions pour approfondir

Avec votre score en zone médiane pour le mode Chercher un compromis, rien n'indique que vous utilisiez ce mode de manière excessive ou insuffisante, en général. Les questions ci-dessous peuvent néanmoins vous aider à déterminer si, dans quelques situations spécifiques, vous pouvez être amené à le surutiliser ou au contraire à le sous-utiliser.

Signes de surutilisation

- *Dans quelle mesure les aspects pratiques et tactiques d'une négociation vous font-ils perdre de vue les implications plus larges ?*
Cela peut impliquer des concessions inattendues et parfois douloureuses sur les principes, valeurs, objectifs à long terme ou la santé de l'entreprise.
- *L'importance accordée à la négociation et au marchandage favorise-t-elle un climat de cynisme et de stratégie calculée ?*
Cette atmosphère risque de fragiliser la confiance mutuelle des protagonistes et de détourner l'attention du problème à résoudre.

Signes de sous-utilisation

- *Vous trouvez-vous parfois trop sensible ou gêné pour vous engager dans une négociation ?*
Cette réticence peut vous empêcher de tirer le meilleur parti 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 sécurité, il peut être difficile de sortir avec élégance d'une dispute mutuellement destructrice, d'en finir avec la lutte de pouvoir, etc.



Utilisations

- Lorsque vous réalisez que vous avez tort : pour laisser émerger de meilleures idées, pour apprendre des autres et pour vous montrer raisonnable
- Lorsque c'est un petit sacrifice pour vous mais de grande importance pour les autres. Se montrer bienveillant et rendre service à l'autre contribue à entretenir une relation
- Pour préserver l'harmonie ou vous mettre en meilleure posture pour des questions ultérieures qui vous tiennent à cœur
- Lorsque vous n'êtes pas de taille ou que vous perdez, continuer à vous battre ne ferait que nuire à votre cause
- Lorsqu'il est crucial de préserver l'harmonie et minimiser les conflits
- Pour encourager la prise de risque et de responsabilité en permettant aux autres d'expérimenter par eux-mêmes et d'apprendre de leurs erreurs

Questions pour approfondir

Votre score bas pour le mode Céder (S'accommoder) suggère qu'il puisse y avoir un risque de sous-utilisation de ce mode. Voici quelques questions pour vous aider à déterminer si c'est le cas :

Signes de sous-utilisation

- *Avez-vous parfois du mal à instaurer un climat de bienveillance dans les relations ?*
Se montrer conciliant sur des questions secondaires pour vous mais qui importent aux yeux des autres est signe de bonne volonté.
- *Les autres vous perçoivent-ils parfois comme étant difficile à satisfaire ?*
- *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 ?*

En revanche, votre score bas pour le mode Céder (S'accommoder) suggère qu'il est peu probable que vous le surutilisiez. Vous pourriez trouver utile de connaître ces signes de surutilisation chez les autres :

Signes de surutilisation

- *Sentiment que les idées et les préoccupations d'une personne ne reçoivent pas toujours l'attention qu'elles méritent.*
S'en remettre trop au désir des autres peut réduire votre zone d'influence, ainsi que vous priver de respect et de reconnaissance. Une surutilisation du mode Céder/S'accommoder peut également priver l'entreprise de contributions potentielles.
- *Un manque de discipline, comme si tout était permis.*
Même si la discipline n'est pas une fin en soi, certaines règles et procédures sont essentielles au bon fonctionnement et doivent être appliquées. Céder ou S'accommoder sur ces points peut nuire à la personne, mais aussi nuire aux autres et à l'entreprise.