

Méthode Thomas-Kilmann EN SITUATION DE CONFLIT

PROFIL ET RAPPORT EXPLICATIF

Kenneth W. Thomas et Ralph H. Kilmann

Rapport préparé pour

J. Exemple

1 janvier 2026



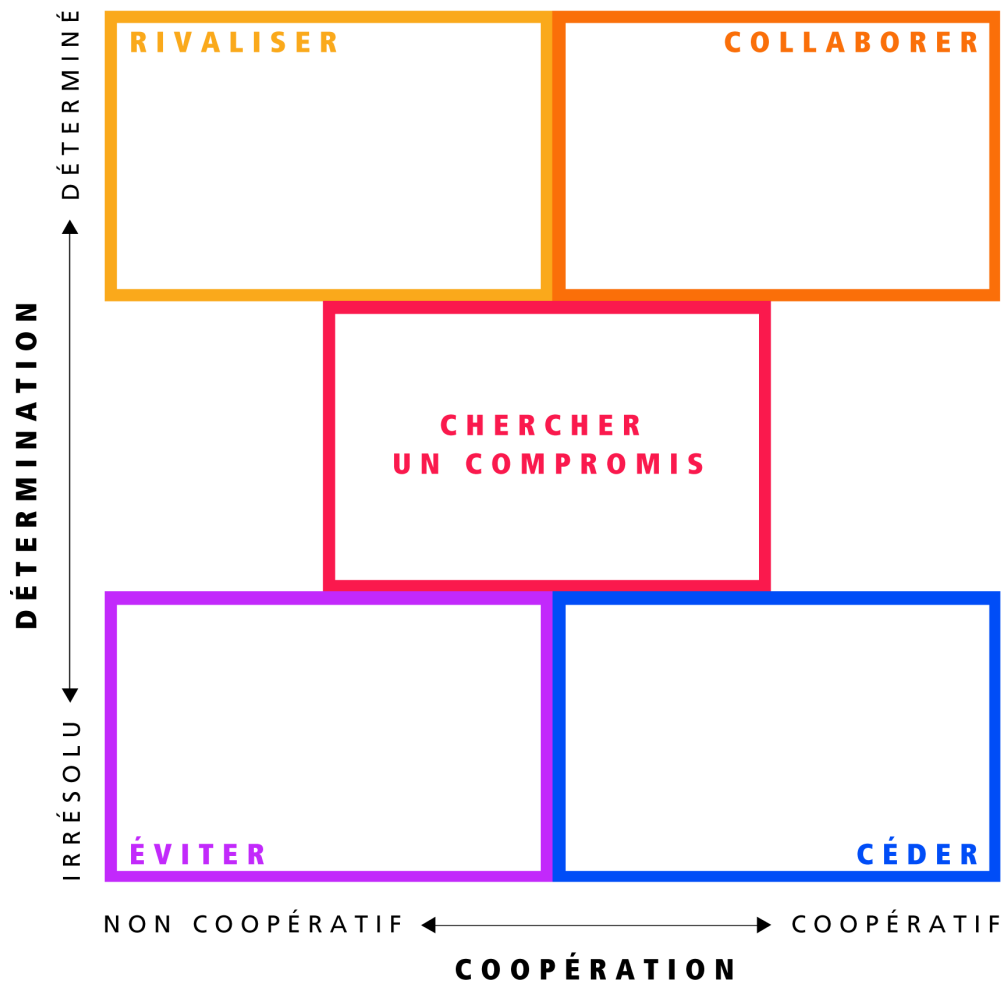
Psychometrics Canada Ltd. 7125-77^{ème} avenue, Edmonton AB 800-661-5158 www.psychometrics.com



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'un individu dans une situation de conflit. Par situation de conflit, on entend toute situation d'antagonisme dans laquelle les aspirations respectives de deux individus se révèlent incompatibles. En pareil cas, le comportement d'un individu s'établit entre deux tendances principales : 1) **la détermination** qui définit dans quelle mesure un individu cherche à satisfaire ses propres aspirations, et 2) **la coopération** qui définit dans quelle mesure un individu 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 : un individu satisfait ses propres aspirations aux dépens de celles d'un autre individu. Il s'agit d'une attitude de force et d'autorité par laquelle un individu utilise tous les moyens appropriés pour affermir sa propre position, soit sa capacité de convaincre, son rang ou des sanctions économiques. 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 0 à l'attitude Rivaliser.

Céder

Céder, le contraire d'imposer, relève de l'irrésolution et de la coopération. En se montrant conciliant, un individu 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 4 à l'attitude Céder.

Éviter

Éviter suppose de l'irrésolution associée à un manque de coopération : sur le moment, l'individu ne satisfait ni ses propres aspirations ni celles de l'autre, mais il 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 parties. Pour cela, il faut examiner le problème afin de déceler les désirs profonds des deux individus 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 9 à l'attitude Collaborer.

Chercher un compromis

Chercher un compromis est le geste d'un individu relativement déterminé et coopératif. 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 11 à l'attitude Chercher un compromis.

L'interprétation de vos résultats

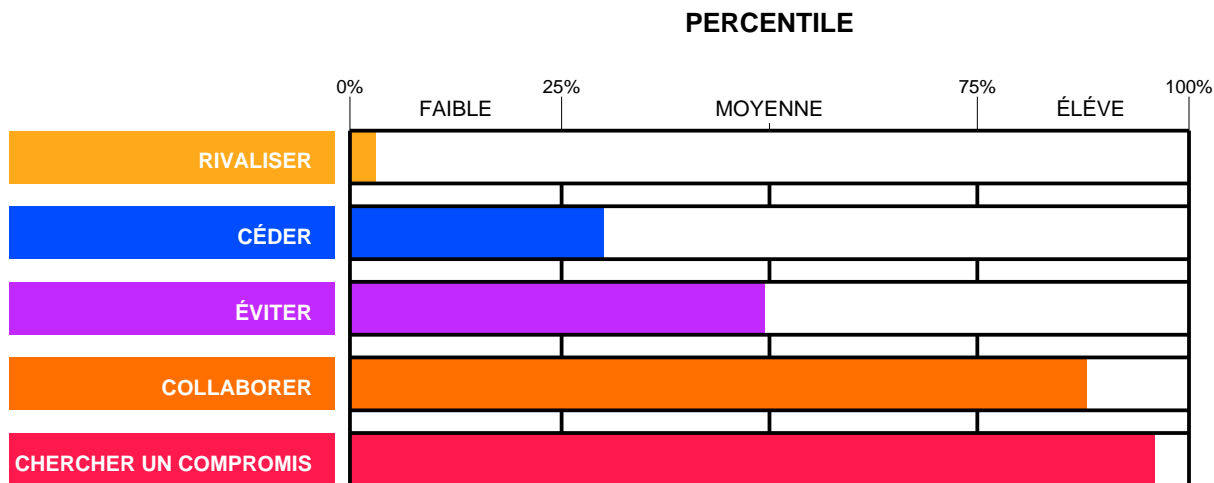
Quelles sont les bonnes réponses? Voilà la question que pose généralement tout individu qui reçoit les résultats d'un examen. Il n'existe aucune réponse universellement juste en matière de résolution des conflits. Selon les situations, les cinq attitudes sont utiles : chacune représente un ensemble d'aptitudes 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 l'individu dans cette attitude.

Tout le monde est capable d'adopter chacune des cinq attitudes, et nul ne s'en tient à un seul style établi pour résoudre une situation de conflit. Cependant, chaque individu a tendance à avoir plus de succès dans certains comportements que dans d'autres, il est alors davantage porté à les privilégier, que se soit en raison de son tempérament ou par habitude. Le comportement d'un individu 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 tableur 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 éloigner des conflits auxquels vous êtes confronté. Votre note la plus élevée indique votre mode de traitement des conflits.



RIVALISER

Examiné sur une base de pourcentage, votre score de 0 à l'attitude Rivaliser s'inscrit à 3 %. Ce chiffre indique que dans votre usage de l'attitude Rivaliser, vous avez obtenu un score égal à ou plus élevé que 3 % des 8000 travailleurs du groupe de référence original. Par rapport à ce groupe, votre usage de l'attitude Rivaliser s'inscrit à bas.

CÉDER

Examiné sur une base de pourcentage, votre score de 4 à l'attitude Céder s'inscrit à 30 %. Ce chiffre indique que dans votre usage de l'attitude Céder, vous avez obtenu un score égal à ou plus élevé que 30 % des 8000 travailleurs du groupe de référence original. Par rapport à ce groupe, votre usage de l'attitude Céder s'inscrit à moyenne.

ÉVITER

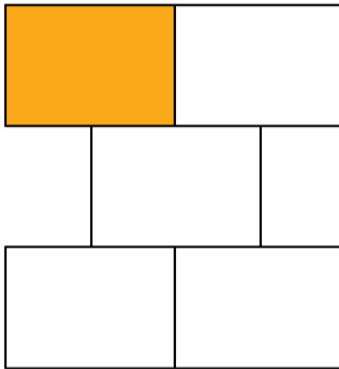
Examiné sur une base de pourcentage, votre score de 6 à l'attitude Éviter s'inscrit à 49 %. Ce chiffre indique que dans votre usage de l'attitude Éviter, vous avez obtenu un score égal à ou plus élevé que 49 % des 8000 travailleurs du groupe de référence original. Par rapport à ce groupe, votre usage de l'attitude Éviter s'inscrit à moyenne.

COLLABORER

Examiné sur une base de pourcentage, votre score de 9 à l'attitude Collaborer s'inscrit à 87 %. Ce chiffre indique que dans votre usage de l'attitude Collaborer, vous avez obtenu un score égal à ou plus élevé que 87 % des 8000 travailleurs du groupe de référence original. Par rapport à ce groupe, votre usage de l'attitude Collaborer s'inscrit à élevé.

CHERCHER UN COMPROMIS

Examiné sur une base de pourcentage, votre score de 11 à l'attitude Chercher un compromis s'inscrit à 95 %. Ce chiffre indique que dans votre usage de l'attitude Chercher un compromis, vous avez obtenu un score égal à ou plus élevé que 95 % des 8000 travailleurs du groupe de référence original. Par rapport à ce groupe, votre usage de l'attitude Chercher un compromis s'inscrit à élevé.



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 gens qui tirent avantage d'une attitude plutôt conciliante de votre part.

Questions à poser

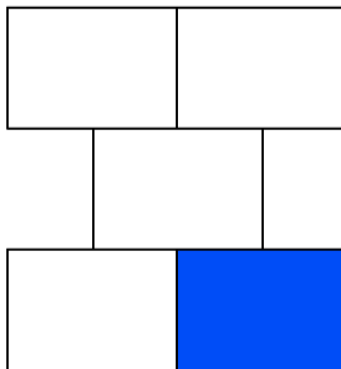
Votre score à l'attitude RIVALISER de 0 se situe à un intervalle bas. Vous voudrez sans doute vous poser les questions suivantes :

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

Peut-être est-ce parce que vous n'êtes pas conscient de votre pouvoir ou que vous ne savez pas l'utiliser ou encore que 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 aussi reporter à plus tard des décisions et ajouter ainsi au malaise ou au ressentiment des autres.



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 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 causerait 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.

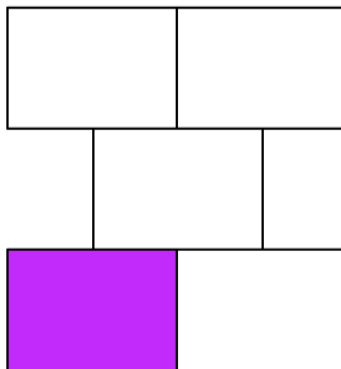
Questions à poser

Votre score à l'attitude CÉDER de 4 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 conciliant 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 frustré 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 gens peuvent mieux résoudre le conflit;
- Lorsque le problème est secondaire ou le reflet d'une autre question plus fondamentale.

Questions à poser

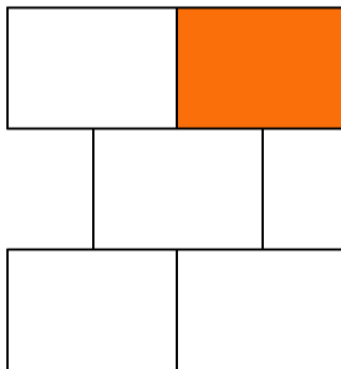
Votre score à l'attitude ÉVITER de 6 se situe à un intervalle moyen. Vos comportements ÉVITER pourront possiblement vous être utiles dans certaines situations, mais vous voudrez sans doute vous poser les questions suivantes :

- Blessez-vous parfois les autres; suscitez-vous de l'hostilité?

Plus de discrétion ou plus de tact dans votre façon d'aborder les difficultés peut vous être nécessaire pour éviter de poser les problèmes d'une manière menaçante. 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 pour établir un ordre de priorité, décider quelles questions sont moins importantes et peut-être les déléguer à d'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 (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 individus 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

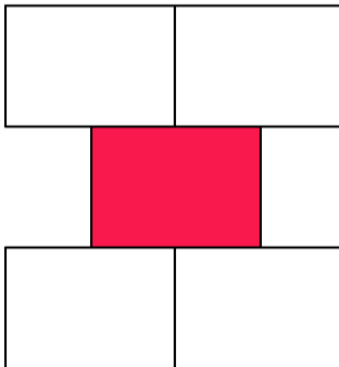
Votre score à l'attitude COLLABORER de 9 se situe à un intervalle élevé. Vous voudrez sans doute vous poser les questions suivantes :

- 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, sans doute les éléments les plus précieux 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 reflète 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; ils peuvent aussi vouloir profiter de la confiance et de l'ouverture d'esprit qui en découlent. 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.



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 11 se situe à un intervalle élevé. Vous voudrez sans doute vous poser les questions suivantes :

- Vous concentrez-vous trop sur les détails pratiques et les tactiques de la négociation au point de parfois perdre de vue des sujets plus importants tels que 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 parties et de dévaloriser les problèmes débattus.