Thomas-Kilmann Instrument Gestion des conflits

PROFIL ET RAPPORT D'INTERPRÉTATION

Kenneth W. Thomas et Ralph H. Kilmann

Rapport préparé pour

J.
EXEMPLAIRE

18 juin 2026

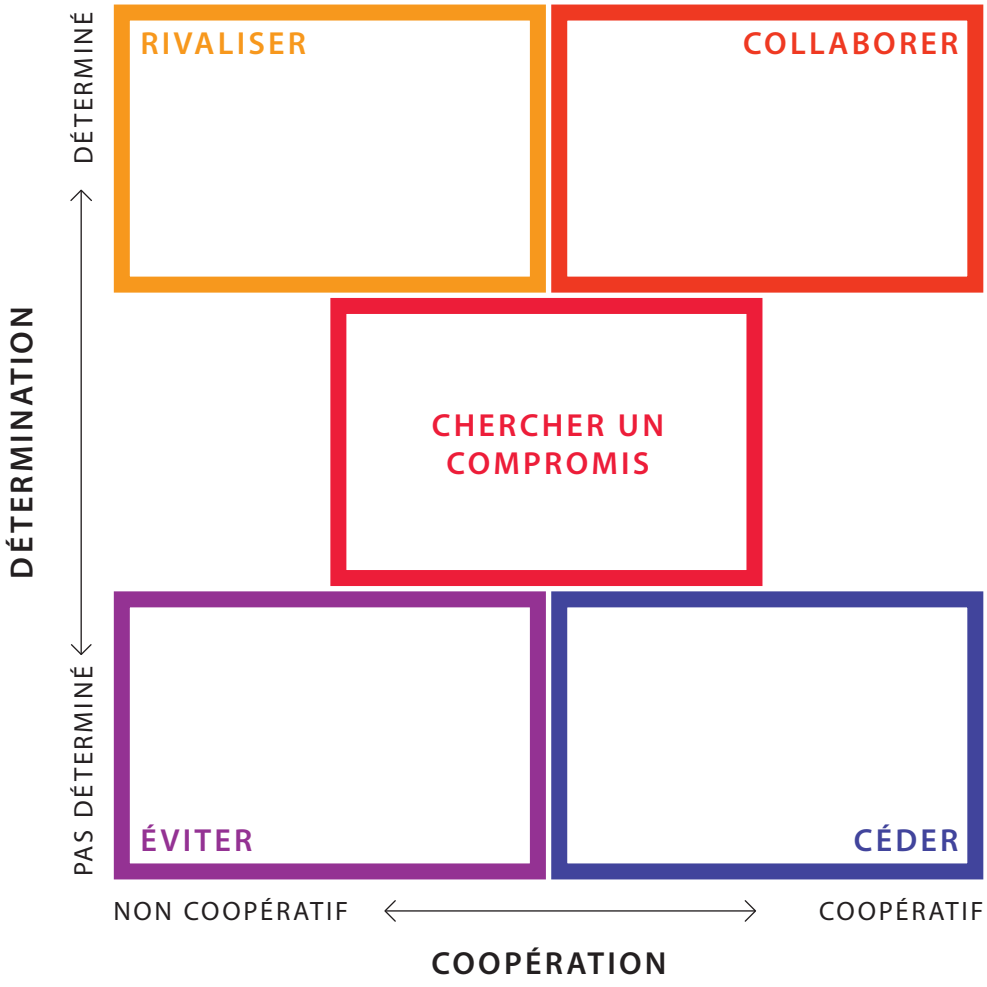
The Myers-Briggs Company

01 55 34 92 06 | www.themyersbriggs.com

Profil et rapport d'interprétation du questionnaire Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument Copyright 2025 par The Myers-Briggs Company. TKI et le logo TKI sont des marques ou marques déposées de The Myers-Briggs Company aux États-Unis et dans d'autres pays. Le logo The Myers-Briggs Company est une marque ou marque déposée de Myers & Briggs Foundation, Inc. aux États-Unis et dans d'autres pays.

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

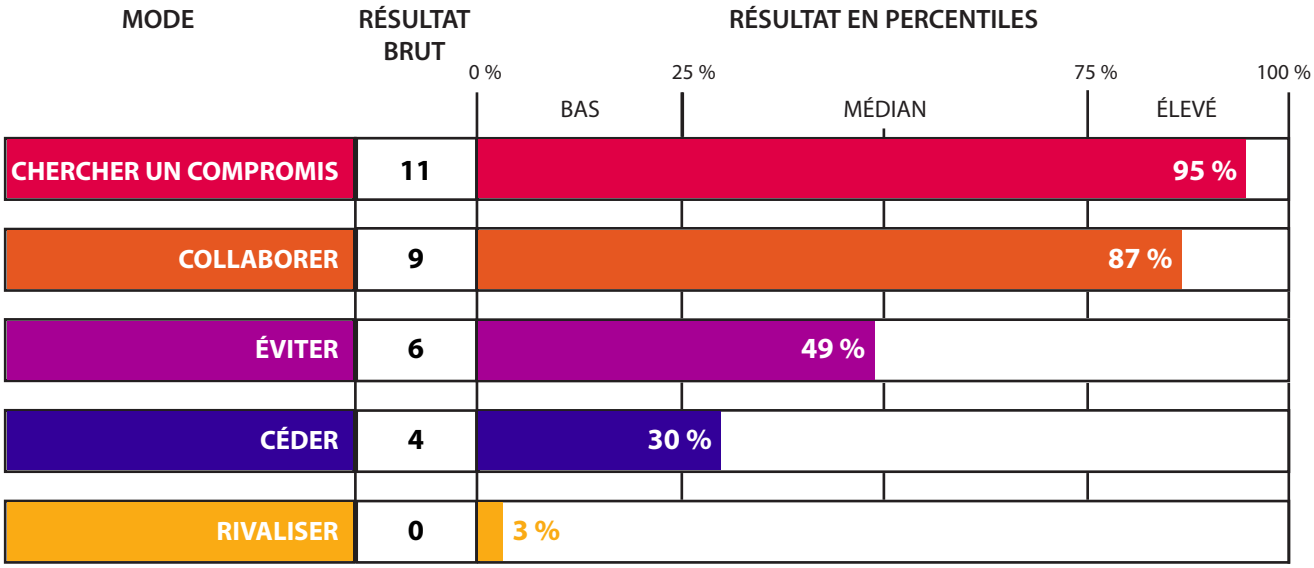
Éviter combine l'absence de détermination et de coopération. La personne ne satisfait, à ce stade, ni ses propres préoccupations ni celles de l'autre partie. Le conflit n'est pas traité. Éviter peut se traduire par une tendance à esquiver diplomatiquement une question, à reporter la discussion à un moment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



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 Chercher un compromis, avec un score de 11. Votre rang percentile est de 95, ce qui signifie que votre score est supérieur à celui de 95 % des personnes de l'échantillon de référence pour le mode Chercher un compromis. En revanche, vous avez obtenu le score le plus bas pour le mode Rivaliser, où votre score en percentiles correspond aux résultats les plus bas dans l'échantillon.

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.

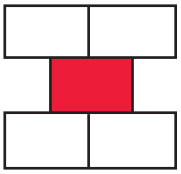
Interprétation de vos résultats

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 le suggèrent vos scores TKI, en commençant par votre mode dominant : Chercher un compromis.

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.



Chercher un compromis

Percentile : 95 %
Catégorie : élevé

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 Chercher un compromis s'avère particulièrement utile et efficace dans les situations suivantes :

- 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

Le style Chercher un compromis

Votre utilisation fréquente du mode Chercher un compromis 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 le compromis ont tendance à considérer le conflit comme une occasion de trouver un juste milieu et un terrain d'entente pour conclure. Elles se montrent flexibles et pragmatiques, et considèrent qu'il faut rester raisonnable quant aux solutions possibles pour éviter des positions extrêmes. En situation de conflit, ces personnes estiment qu'il faut savoir tempérer ses positions pour trouver un accord viable. Elles considèrent leurs collègues comme des partenaires de négociation amiable et valorisent la modération, le pragmatisme et une position raisonnable. Elles cherchent une issue favorable en s'appuyant sur l'échange et la réciprocité (négociation douce) pour rester équitables : faire des concessions, couper la poire en deux, accepter une solution donnant-donnant.*

*Cette description est une adaptation, soumise à autorisation, du fascicule *Introduction to Conflict and Teams, de* Kenneth W. Thomas et Gail F. Thomas (Sunnyvale, CA : The Myers-Briggs Company, 2004).

Apports du mode Chercher un compromis

L'approche pratique et pragmatique des personnes qui utilisent le mode Chercher un compromis agit souvent comme une force modératrice. Quand Rivaliser aboutit à une impasse, Chercher un compromis peut offrir une solution intermédiaire viable. Quand Collaborer ne permet pas de trouver de solutions gagnant-gagnant, Chercher un compromis peut permettre de converger vers une solution temporaire mutuellement acceptable. Les personnes qui utilisent ce mode sont habiles pour trouver un juste milieu qui soit équitable et viable pour les deux parties. Chercher un compromis met moins la pression que Rivaliser et prend souvent moins de temps que Collaborer.

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 Chercher un compromis 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 Chercher un compromis :

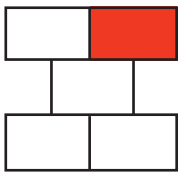
Signes de surutilisation

- *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 pour 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.

En revanche, votre score élevé pour le mode Chercher un compromis 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

- *Se sentir trop sensible ou gêné pour s'engager dans une négociation.*
  Cette réticence peut empêcher certaines personnes de tirer le meilleur parti des négociations, que ce soit pour elles-mêmes, leur équipe ou leur entreprise.
- *Difficulté à faire des concessions.*
  Sans cette soupape de sécurité, certaines personnes peuvent trouver difficile de trouver une voie de sortie d'une dispute mutuellement destructrice, d'en finir avec la lutte de pouvoir, etc.



Collaborer

Percentile : 87 %
Catégorie : élevé

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

Votre score élevé pour le mode Collaborer suggère qu'il puisse y avoir un risque de surutilisation de ce mode. Voici quelques questions pour vous aider à déterminer si c'est le cas :

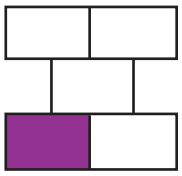
Signes de surutilisation

- *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.

En revanche, votre score élevé pour le mode Collaborer suggère qu'il est peu probable que vous le sous-utilisiez. Il peut être utile de savoir reconnaître ces signes de sous-utilisation chez les autres :

Signes de sous-utilisation

- *Difficulté à 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.
- *Constater que les autres se sentent peu concernés par vos décisions ou vos pratiques.*
  Peut-être trouvent-ils que leurs propres désirs ne sont pas pris en compte dans ces décisions et ces pratiques.



Éviter

Percentile : 49 %
Catégorie : médian

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

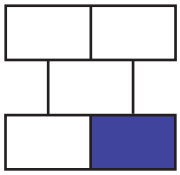
Avec votre score en zone médiane pour le mode Éviter, rien n'indique que vous utilisiez ce mode de manière excessive ou insuffisante, en général. Les questions ci-dessous peuvent néanmoins vous aider à déterminer si, dans quelques situations spécifiques, vous pouvez être amené à le surutiliser ou au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



Céder ou S'accommoder

Percentile : 30 %
Catégorie : médian

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

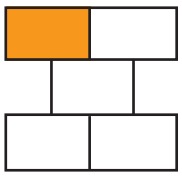
Avec votre score en zone médiane pour le mode Céder (S'accommoder), rien n'indique que vous utilisiez ce mode de manière excessive ou insuffisante, en général. Les questions ci-dessous peuvent néanmoins vous aider à déterminer si, dans quelques situations spécifiques, vous pouvez être amené à le surutiliser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

Signes de surutilisation

- *Trouvez-vous que vos idées et vos préoccupations personnelles ne reçoivent pas toujours l'attention qu'elles méritent ?*
  Vous en remettre trop au désir des autres peut réduire votre zone d'influence, ainsi que vous priver de respect et de reconnaissance. Cela peut également priver votre organisation des contributions que vous pourriez lui apporter.
- *Avez-vous déjà remarqué 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 vous nuire, mais aussi nuire aux autres et à l'entreprise.

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 semblent-ils parfois vous considérer comme 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 ou s'accommoder ?*



Rivaliser

Percentile : 3 %
Catégorie : bas

Utilisations

- Lorsqu'une action rapide, décisive 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

Questions pour approfondir

Votre score bas pour le mode Rivaliser 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

- *Vous arrive-t-il souvent de vous sentir impuissant à résoudre certaines situations ?*
  Il est possible que vous ne soyez pas conscient du pouvoir dont vous disposez, que vous ne sachiez pas l'utiliser, ou bien que l'idée de l'utiliser vous mette mal à l'aise. Votre sphère d'influence est de ce fait limitée et peut ainsi nuire à votre efficacité.
- *Avez-vous parfois du mal à adopter une position ferme, même lorsque vous en voyez la nécessité ?*
  Parfois, se préoccuper de ce que ressentent les autres ou rester en proie à ses propres hésitations génère de l'indécision, ce qui peut amener à repousser à plus tard des décisions et ajouter au malaise/ressentiment des autres.

En revanche, votre score bas pour le mode Rivaliser suggère qu'il est peu probable que vous le surutilisiez. Il peut être utile de savoir reconnaître ces signes de sur-utilisation chez les autres :

Signes de surutilisation

- *Être entouré de « béni-oui-oui ».*
  Les autres sont peut-être arrivés à la conclusion qu'il vaut mieux éviter d'être en désaccord avec une personne qui aime Rivaliser et auraient abandonné toute idée de la contredire. Résultat : manque de feedback ou d'information de la part des autres.
- *Des collaborateurs qui craignent d'admettre 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.

 © Les informations de copyright complètes sont fournies en page 1.