

Gestion des Conflits par la

# Méthode Thomas-Kilmann

Par Adama Coulibaly

[coulibaa@aol.com](mailto:coulibaa@aol.com)

Adapté du document "Faire face au Conflits" du Centre 1,2,3 GO: [www.centre123go.ca](http://www.centre123go.ca)



# Contenu

## □ But et objectifs

## □ Le conflit

- Définition du conflit
- Catégorie de conflits
- Méthode de Thomas-Kilmann
- Les 5 styles de gestion des conflits
- Type de conflit / Situation & résolution

# Contenu (suite)

## □ La négociation

- Définition de la négociation
- Les 6 étapes de la négociation
- Conditions facilitant la négociation

# But et objectifs

## □ But

- Permettre de maîtriser les grands principes de la gestion de conflits.

## □ Objectifs

- Savoir reconnaître un conflit et faciliter son règlement
- Savoir négocier efficacement en situation de conflit

# Définition du conflit

- Le conflit est un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures.
- C'est un désaccord, une idée s'opposant à une autre.
- Il peut y avoir un désaccord sans qu'il y ait de conflit.

# Catégorie de conflits

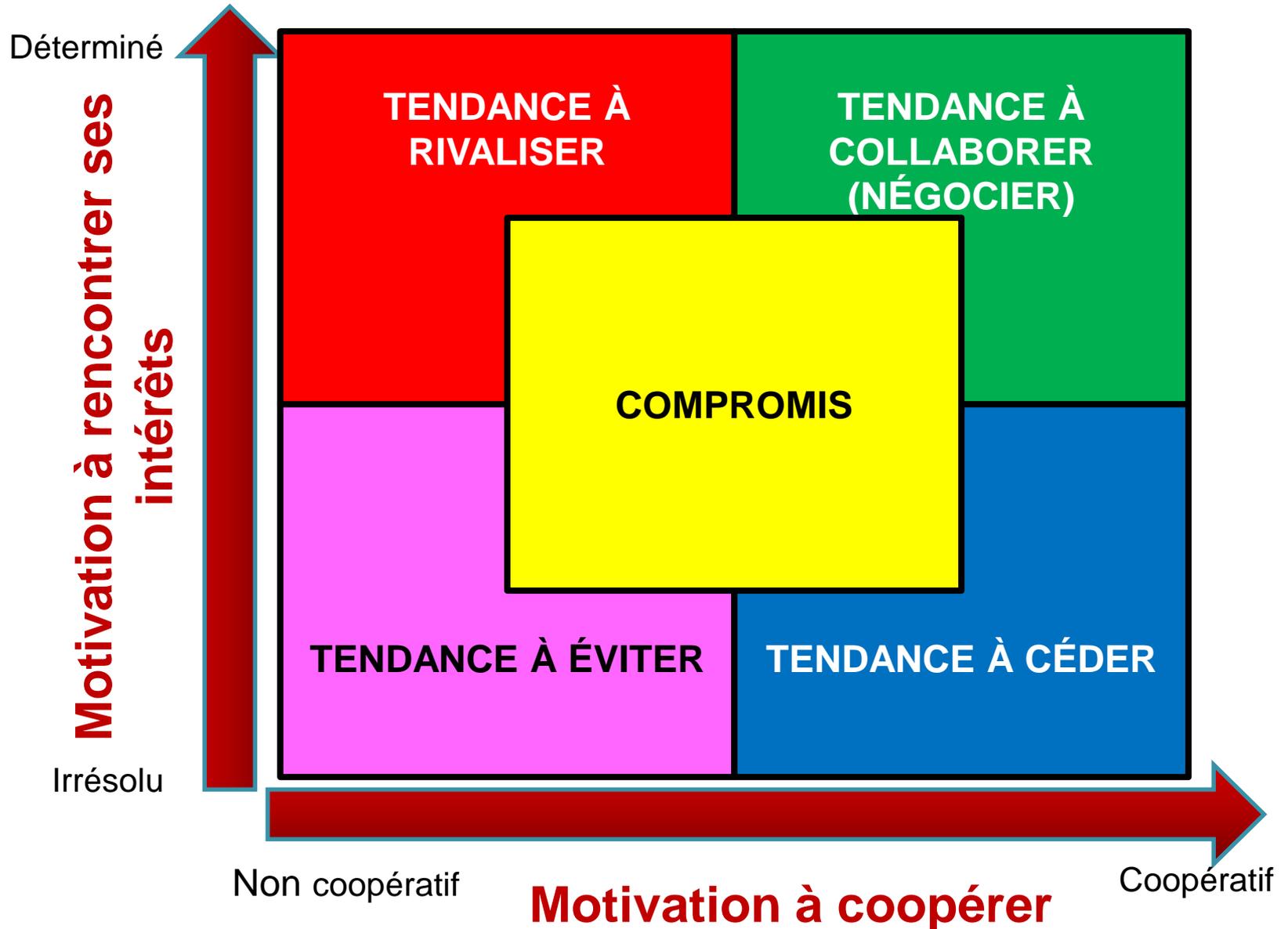
## Conflits liés à la tâche

- Désaccord au niveau de la tâche
- Différence de priorités
- Planification insuffisante
- Manque d'informations
- Ambiguïté du mandat, des consignes
- Responsabilités mal définies
- Incertitudes au sein du milieu

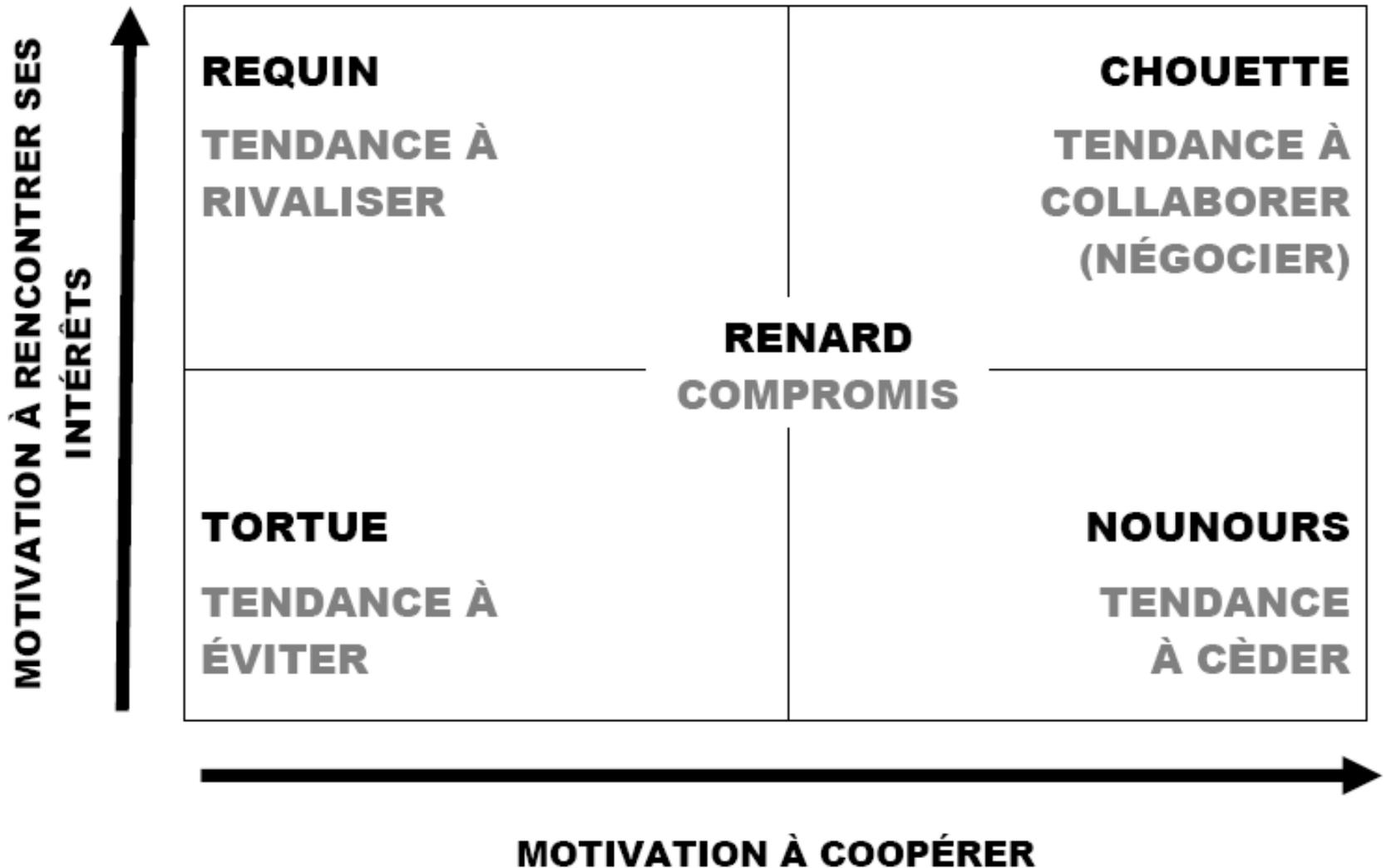
## Conflits interpersonnels

- Conflit de personnalité
- Valeurs différentes
- Lutte de pouvoir
- Caractères différents
- Style de communication
- Besoin de reconnaissance
- Culture différente

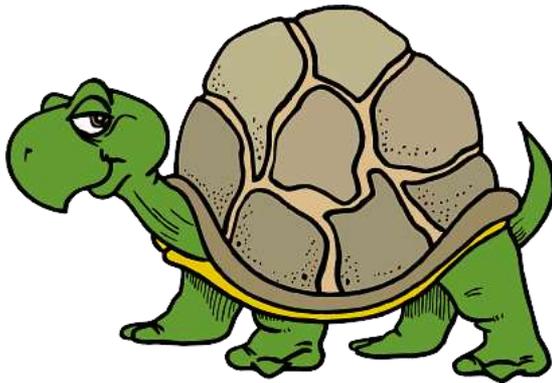
# Méthode de Thomas-Kilmann



# Les 5 styles de gestion des conflits

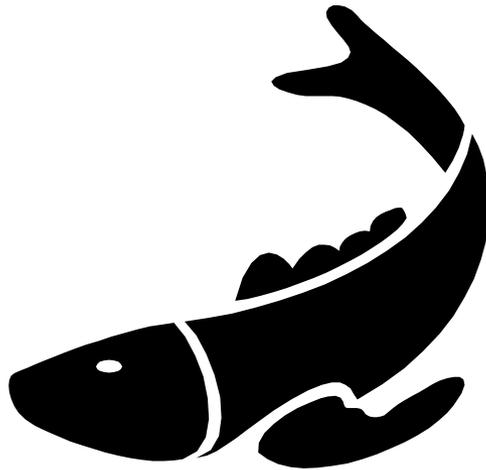


# La Tortue: **Je perds/Tu perds**



- Se retirent sous sa carapace pour éviter les conflits
- Renonce à leurs intérêts personnels et à leurs rapports avec les autres
- Évite autant les sujets de litiges que les personnes avec lesquels elle est en désaccord
- N'a aucun espoir de résoudre les conflits et se sent démunie
- Croit qu'il est plus facile de se retirer (physiquement et psychologiquement) d'un conflit que d'y faire face

# Le Requin: **Je gagne/Tu perds**



- Essaie de dominer son adversaire en le forçant à accepter sa solution au conflit
- Ses intérêts sont extrêmement importants pour lui et ses rapports avec les autres le sont peu
- Cherche à atteindre ses objectifs à n'importe quel prix
- Ne s'intéresse pas aux besoins des autres personnes et ne se soucie pas que les autres les aime ou les accepte
- Considère que les conflits se règlent par la victoire d'une personne sur les autres
- Veut être le vainqueur. Gagner leur donne un sentiment de fierté et d'accomplissement
- Essaie de gagner en attaquant les autres personnes, en les dominant, en les écrasant et en les intimidant.

# Le Nounours: **Je perds/Tu gagnes**



- ❑ Les rapports avec autrui ont beaucoup d'importance, alors que leurs propres intérêts en ont peu.
- ❑ Désire qu'on l'accepte et qu'on l'aime.
- ❑ Croit qu'il faut éviter les conflits pour préserver l'harmonie et qu'il est impossible d'en discuter sans porter atteinte aux bonnes relations.
- ❑ a peur que, si un conflit persiste, quelqu'un se sente blessé et que les rapports personnels soient compromis.
- ❑ Abandonne ses intérêts pour protéger les rapports.
- ❑ Essaie d'aplanir les conflits de peur qu'ils ne nuisent aux relations.

# Le Renard: **Je gagne un peu/Tu gagnes un peu**



- S'intéresse modérément à leurs propres intérêts et à leurs rapports avec les autres
- Cherche un compromis
- Laisse tomber une partie de leurs intérêts et persuadent l'autre personne avec qui il est en conflit d'abandonner une partie des siens.
- Cherche une solution où chaque partie a quelque chose à gagner
- Veut un compromis qui se situe entre les deux extrêmes
- Cherche un accord en vue du bien des deux, quitte à sacrifier une partie de ses objectifs et de ses rapports personnels.

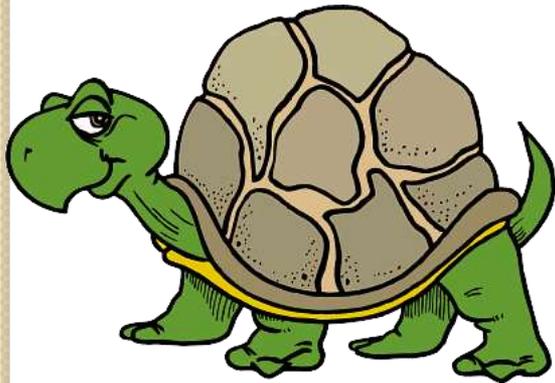
# La chouette: **Je gagne/Tu gagnes**



- Les intérêts et les rapports ont beaucoup de valeur.
- Considère les conflits comme des problèmes qu'il faut résoudre et recherche une solution qui leur permette, comme à l'autre personne d'en sortir gagnant
- Considère les conflits comme une occasion d'améliorer les rapports en réduisant les tensions entre deux personnes.
- Essaie d'entamer une discussion en présentant le conflit comme un problème
- En cherchant des solutions qui satisferont les deux parties, elle conserve de bonnes relations interpersonnelles
- Elle ne sera satisfaite que lorsqu'elle aura trouvé une solution qui permette à chacun

# Type de conflit & résolution

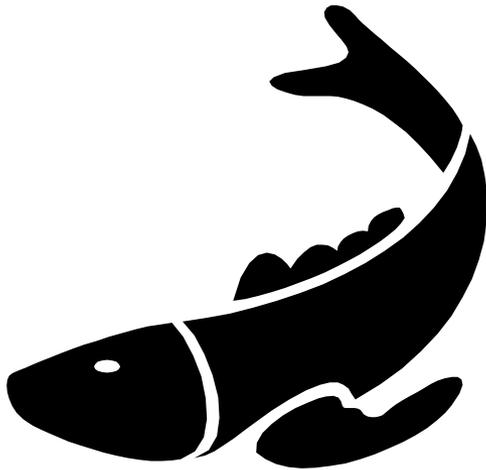
## La Tortue: **Évitement**



- Quand une question a peu d'importance ou qu'il en existe de plus urgentes.
- Quand vous ne percevez aucune chance de réussite.
- Quand une rupture potentielle est plus sérieuse que les bénéfices d'une solution
- Pour laisser les gens se calmer et retrouver un sens de la perspective.
- Quand il est plus important de recueillir de l'information que de prendre une décision immédiate.
- Quand un problème semble tangent à d'autres ou en être le symptôme.

# Type de conflit & résolution (suite)

## Le Requin: **Compétition/Affrontement**



- Quand on a absolument besoin d'une action rapide et décisive; par exemple en cas d'urgence.
- A propos de problèmes importants, quand il faut prendre des mesures impopulaires
  - Par exemple coupures dans les prix de revient ; certaines mesures de discipline.
- A propos de questions cruciales pour le bien de l'organisation, quand vous savez que vous avez raison.
- Contre les gens qui tirent avantage d'un comportement non compétitif.

# Type de conflit & résolution (suite)

## Le Nounours: **Concession**



- Quand vous constatez que vous avez tort
- Quand les questions sont plus importantes pour les autres que pour vous-même.
- Pour produire et accumuler des crédits d'ordre social en prévision du prochain problème.
- Pour minimiser l'échec lorsque vos adversaires sont plus forts que vous et que vous êtes entrain de perdre.
- Quand l'harmonie et la stabilité ont une importance particulière.
- Pour permettre à vos subordonnés de s'améliorer en apprenant à partir d'erreurs

# Type de conflit & résolution (suite)

## Le Renard: **Compromis**



- Quand les buts sont importants, mais ne valent pas l'effort nécessaire ou la rupture possible si l'on s'affirmait davantage.
- Quand des adversaires dotés d'un pouvoir égal sont décidés à atteindre des buts qui s'excluent mutuellement.
- Pour résoudre de façon temporaire des questions complexes.
- Pour arriver à des solutions commodes quand le temps presse.
- Comme dernière ressource si la collaboration ou la compétition ne réussit pas.

# Type de conflit & résolution (suite)

## La chouette: **Collaboration**



- Trouver une solution intégratrice quand les deux ensembles de principes sont trop importants pour se prêter à des compromis.
- Quand l'objectif est d'apprendre.
- Pour faire converger les idées de gens qui ont des perspectives différentes.
- Pour obtenir l'engagement des autres en intégrant leurs problèmes dans un accord.
- Pour travailler sur les sentiments qui ont causé des problèmes dans une relation.

# Négociation: définition

- Mode de résolution des conflits qui suppose que les personnes impliquées discutent de leurs besoins et de leurs intérêts en fonction d'atteindre une solution mutuellement acceptable.
- Consiste à traiter les litiges « sur le fond » plutôt que sur l'argumentation.
- Prend comme prémisse que la meilleure option de la gestion d'un conflit est de déterminer l'intérêt commun où chacun est gagnant.
- Est une approche systématique, débouchant sur des solutions «**gagnant-gagnant**», beaucoup plus satisfaisantes.

# Négociation: quand l'utiliser?

- Dès que vous détectez un conflit qui ne se résout pas spontanément.
- Lorsque l'ambiance dans le groupe se détériore.
- Lorsque la démobilisation commence à faire des ravages au sein de votre unité/département.
- Quand la tâche est de moins en moins claire et devient source de discorde.
- Lorsque les relations sont tendues entre quelques membres du consortium

# Les 6 étapes de la négociation

- **Étape 1 – Faire le zoom sur la situation et se préparer**
  - Recueillir les informations pertinentes.
  - Évaluer les aspects humains (hostilité, antipathie, difficultés de communiquer).
  - Évaluer les intérêts en jeu (les vôtres et ceux de l'autre partie).
  - Identifier les intérêts en jeu.
  - Établir les critères de base de l'entente.

# Les 6 étapes de la négociation

## □ **Étape 2 – Aborder la négociation**

- Établir un temps de rencontre avec l'autre partie.
- Établir des bases communes d'échange (le ton, le rythme).
- Fixer le temps de la rencontre.
- Établir l'objectif de départ.

# Les 6 étapes de la négociation

- **Étape 3 – Partager ses points de vue**
  - Entamer la discussion avec l'autre partie.
  - Tenter de comprendre les préoccupations de l'autre.
  - Utiliser des questions permettant de clarifier les énoncés.
  - Demeurer au présent, éviter d'aller trop dans le passé.
  - Inviter l'autre partie à verbaliser ses perceptions de la situation.
  - Tenter de voir comment l'autre partie se positionne.

# Les 6 étapes de la négociation

## □ Étape 4 – Bâtir sur les intérêts communs

- Partager les intérêts derrière les positionnements de chacun.
- Poser des questions qui permettent de clarifier les propos tenus.
- Partager vos sentiments.
- Tenir compte des intérêts respectifs et mettre l'accent sur les «communs»

# Les 6 étapes de la négociation

## □ **Étape 5 – Trouver des solutions**

- Engager le dialogue en vue d'obtenir un accord.
- Garder les intérêts partagés et les motivations de l'autre en tête.
- Une fois une solution retenue, vérifier son application dans la vie courante.
- Identifier la meilleure solution.
- Réaliser votre plan commun.

# Les 6 étapes de la négociation

- **Étape 6 – Fixer une rencontre de suivi**
  - Prévoir une rencontre ultérieure afin de vérifier si le plan commun est réaliste et se réalise tel que prévu.

# Conditions facilitant la négociation

- Garder les oreilles bien ouvertes.
- Ne pas attaquer l'autre partie.
- Ventiler vos émotions d'abord.
- Clarifier les petits détails.
- Penser à l'après-négociation.
- Communiquer efficacement.
- Faire attention à ses perceptions.

**Je vous remercie**

