

# Les styles de résolution de conflits de Thomas-Kilmann

## Cinq styles à adopter pour résoudre les conflits

Il existe une abondance de modèles de gestion de conflits. Dans le cadre de cet atelier, le modèle à cinq styles de Thomas et Kilmann a été retenu. Ce dernier est le plus utilisé en résolution de conflits.

### Compétiteur



La personne rivalise ou entre en compétition telle un requin. Elle veut gagner à tout prix. Elle est déterminée et désire satisfaire ses besoins personnels ou faire valoir ses valeurs et ses droits, au détriment de ceux des autres. La qualité de la relation avec l'autre est peu importante. C'est une situation « gagnant-perdant ».

(Jannas, 2019; Liddle, 2017; Poitras *et al.*, 2018; Thomas et Kilmann, 2005)

Ce style est approprié et utile :

- Dans certaines situations d'urgence où il faut agir rapidement
- Lorsqu'une personne doit faire appliquer une décision ou une politique qui ne plaît pas à tous (restructuration de postes, coupes budgétaires, mesures disciplinaires, etc.)
- Lorsque vous avez la certitude et la conviction que vous avez raison sur un sujet très important pour la santé de votre patient

(Jannas, 2019; Thomas et Kilmann, 2005)

### Collaborateur



La personne collabore telle une fourmi. Elle désire satisfaire les besoins de l'autre, ses valeurs et ses droits, sans toutefois mettre de côté et négliger les siens. Son objectif est d'arriver à une solution qui satisfera les deux parties, une situation « gagnant-gagnant ».

(Jannas, 2019; Liddle, 2017; Raines, 2020)

Ce style est approprié et utile :

- Lorsque les enjeux sont trop importants pour faire un compromis
- Pour réduire les tensions qui nuisent au climat de travail
- Pour dresser un portrait réel de la situation
- Pour améliorer l'apprentissage et l'engagement

(Jannas, 2019; Raines, 2020; Thomas et Kilmann, 2005)

## Accommodateur



La personne est très conciliante. Elle désire satisfaire les besoins de l'autre, ses valeurs et ses droits au détriment des siens. Elle consent aux demandes de l'autre, cède et néglige ses aspirations. Comme le nounours, elle veut qu'on l'aime. Elle veut être généreuse et acceptée.

(Jannas, 2019; Liddle, 2017; Poitras *et al.*, 2018; Raines, 2020; Thomas et Kilmann, 2005)

Ce style est approprié et utile lorsque la personne :

- Veut apprendre des autres et démontrer une ouverture
- Désire maintenir une relation harmonieuse et « gagner des points »
- Sait que l'autre accorde beaucoup plus d'importance aux enjeux du conflit

(Jannas, 2019; Raines, 2020; Thomas et Kilmann, 2005)

## Escamoteur



La personne adopte un comportement de fuite. Elle se cache du conflit, telle une autruche. Elle n'est pas intéressée à satisfaire les besoins de l'autre ou les siens. Elle retarde la résolution de conflit en espérant qu'il se règle par lui-même. C'est une situation « perdant-perdant ».

(Liddle, 2017; Poitras *et al.*, 2018; Thomas et Kilmann, 2005)

Ce style est approprié et utile lorsque la personne :

- N'accorde aucune importance aux enjeux du conflit
- N'a pas le pouvoir de changer les choses
- Doit « laisser tomber la poussière » avant d'agir
- Juge que le problème est petit et sera résolu par lui-même

(Jannas, 2019; Raines, 2020; Thomas et Kilmann, 2005)

## Conciliateur



La personne a une approche relativement déterminée et coopérative. Tel un renard rusé, elle accepte de céder un peu pour satisfaire en partie ses besoins et respecter ses valeurs et celles de l'autre. Sa démarche de résolution est plus directe et rapide que celle du collaborateur, mais oblige que les parties fassent des concessions.

(Jannas, 2019; Liddle, 2017; Poitras *et al.*, 2018; Raines, 2020; Thomas et Kilmann, 2005)

Ce style est approprié et utile :

- Lorsque les deux parties ont plusieurs besoins et objectifs contradictoires
- Pour arriver à une solution satisfaisante pour les deux parties, en un temps restreint
- Pour établir une entente provisoire dans une situation présentant des problèmes complexes

(Jannas, 2019; Raines, 2020; Thomas et Kilmann, 2005)

Tous les styles peuvent avoir une certaine utilité en fonction du contexte. Le choix dépendra entre autres de l'analyse détaillée que vous aurez faite du conflit. Toutefois, de façon générale : trois styles de résolution de conflits sont davantage susceptibles d'augmenter les répercussions négatives (escamoteur, compétiteur, accommodateur) et deux peuvent modérer plus positivement le conflit (conciliateur, collaborateur).

(Friedman *et al.*, Tabak et Koprak, DeChurch et Marks, Tjosvold *et al.*, cités par Almost *et al.*, 2016; Poitras *et al.*, 2018)