






République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abdelhafid Boussouf-Mila

Faculté des lettres et des langues étrangères

Département des lettres et langues étrangères- français

-  Niveau : 3^{ème} année Licence –Français-
-  Matière : **Sciences de la communication**
-  Enseignant : **Dr. AZZOUZI. Tarek**
-  Semestre : **06**
-  **COURS :**

Année universitaire : 20025/2026

Cours N° 4: Perception, attention et gestion des conflits

□ Introduction

Gérer les conflits dans les relations humaines, qu'elles soient professionnelles, familiales ou sociales, fait partie du quotidien. Les conflits apparaissent souvent à cause de malentendus, de différences de valeurs ou simplement d'un manque d'écoute. Comme le rappelle Thomas (1992), le conflit fait partie de la vie sociale et, lorsqu'il est bien géré, il peut même renforcer les relations plutôt que les détériorer.

La perception, comprise comme le processus par lequel nous interprétons les informations issues de nos sens (Gibson et Colin, 2014), influence directement la manière dont une situation conflictuelle est comprise et vécue. L'attention, quant à elle, détermine ce que nous remarquons ou laissons de côté, ce qui agit sur le déroulement du conflit. Cette conférence s'intéresse à la manière dont ces mécanismes cognitifs interviennent dans l'apparition et la gestion des conflits. Elle présente aussi des stratégies de gestion prenant en compte ces dimensions, comme la médiation ou la négociation (Fisher et Ury, 1981), afin d'aboutir à des solutions plus apaisées.

□ Définition et place de la perception

La perception correspond à un mécanisme du fonctionnement humain qui agit comme un filtre entre le monde extérieur et notre vécu personnel. Elle permet de recevoir des informations sensorielles et de les organiser sous forme de représentations mentales. Toutefois, cette interprétation n'est jamais totalement neutre. Elle est marquée par des éléments personnels, culturels et sociaux qui influencent notre manière de voir les situations et les personnes.

Dans les conflits, la perception agit sur la façon dont les gestes, les paroles ou les intentions des autres sont compris. Comme l'indique Brunswik (1956), la perception est étroitement liée aux processus cognitifs et émotionnels qui structurent notre rapport à la réalité. Cette subjectivité peut facilement conduire à des malentendus et à des divergences, souvent à l'origine des tensions.

□ Les mécanismes de la perception

Le processus perceptif passe par plusieurs étapes : la réception des stimuli, leur organisation et leur interprétation. Ces étapes sont influencées par différents facteurs internes et externes. La sélection perceptuelle, par exemple, correspond à la tendance à ne retenir que certaines informations, souvent en lien avec nos attentes ou notre état émotionnel. Une personne stressée ou en colère peut ainsi percevoir des critiques ou des menaces là où il n'y en a pas réellement. Les stéréotypes et les croyances culturelles influencent aussi la perception, en orientant l'interprétation des comportements d'autrui selon des schémas déjà construits. La perception

sociale, qui concerne la manière dont nous percevons les autres dans un cadre relationnel, agit directement sur nos jugements, nos attitudes et, par conséquent, sur la gestion des conflits.

▪ **Les facteurs influençant la perception**

La perception n'est jamais neutre. Elle est influencée par plusieurs facteurs, notamment l'expérience personnelle. Selon la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977), les expériences passées orientent la manière dont les situations présentes sont interprétées. Une personne ayant déjà vécu une trahison peut adopter une posture méfiante, même lorsque la situation ne présente pas de menace réelle.

Les facteurs culturels interviennent également, car les normes de respect, de politesse ou de désaccord varient d'un contexte culturel à un autre.

Les biais cognitifs, comme le biais de confirmation (chercher des informations qui confirment ses croyances) ou l'effet halo (juger une personne à partir d'un seul trait), influencent aussi la perception des autres et peuvent alimenter les tensions.

▪ **Perception et conflits : comment la subjectivité alimente les tensions**

Dans une situation conflictuelle, les différences de perception peuvent transformer un simple malentendu en désaccord ouvert. Par exemple, une remarque peut être perçue comme une attaque personnelle alors qu'elle était formulée sans intention négative.

Ce phénomène est souvent renforcé par des attentes non dites, une communication floue ou des écarts culturels. Si ces divergences ne sont pas abordées, le conflit peut rapidement s'intensifier. L'un des défis de la gestion des conflits consiste donc à amener chaque partie à reconnaître l'influence de ses propres perceptions et à les confronter à celles de l'autre. Cette prise de conscience constitue une première étape vers l'apaisement.

▪ **La perception dans les environnements professionnels et sociaux**

Dans le milieu professionnel, les différences de perception peuvent créer des tensions durables, car elles affectent à la fois les relations et le fonctionnement collectif. Un responsable peut, par exemple, interpréter le comportement d'un employé comme un manque d'engagement, tandis que ce dernier se sent incompris ou peu reconnu.

Dans les relations sociales, un geste anodin peut être interprété comme une attaque personnelle, déclenchant des réactions défensives. Prendre en compte l'effet des perceptions dans les relations humaines permet de limiter ces malentendus. Des démarches comme l'écoute active, la communication non violente ou la médiation aident à clarifier les interprétations et à rétablir le dialogue.

▪ **La gestion des perceptions dans la résolution des conflits**

Gérer les perceptions permet d'aborder un conflit de manière plus sereine. Une démarche consiste à exprimer clairement la manière dont chacun perçoit la situation. Cela aide à lever les incompréhensions et à clarifier les intentions.

Des techniques comme la reformulation ou la demande de clarification permettent de vérifier que les points de vue sont bien compris. Faire preuve de flexibilité cognitive, c'est-à-dire accepter que sa perception initiale puisse être incomplète ou erronée, facilite les échanges. Cette gestion implique aussi un travail personnel, notamment une réflexion sur ses propres biais et habitudes de pensée. Prendre conscience de la subjectivité de la perception aide à limiter les malentendus et à améliorer la communication.

□ **Les mécanismes de l'attention et leur place dans la gestion des conflits**

L'attention influence directement la manière dont un conflit est compris et géré. Elle se décline en attention focalisée, partagée et soutenue, chacune ayant des effets différents sur le traitement de l'information.

L'attention focalisée permet de se concentrer sur un aspect précis d'une situation. Elle aide à analyser un point particulier d'un conflit, mais une focalisation excessive peut conduire à négliger les émotions ou les causes plus profondes du désaccord.

L'attention partagée permet de prendre en compte plusieurs éléments à la fois, comme les points de vue et les besoins des différentes parties. Dans un contexte tendu, cette répartition de l'attention peut toutefois devenir difficile à maintenir.

▪ **L'attention soutenue et ses effets dans les conflits**

L'attention soutenue permet de rester concentré sur un échange ou une situation sur une période prolongée. Elle aide à suivre l'évolution d'un conflit et à repérer des pistes de résolution. En médiation, par exemple, elle permet de rester attentif aux préoccupations de chacun. Cependant, dans un contexte émotionnellement chargé, maintenir cette attention peut devenir fatigant.

L'attention sélective, quant à elle, pousse à se focaliser sur certains détails en ignorant les autres. Dans un conflit, cela peut renforcer les tensions, car une personne peut se concentrer uniquement sur ce qu'elle perçoit comme des attaques, en laissant de côté les éléments explicatifs ou apaisants.

□ **Les biais cognitifs et leur impact sur la gestion des conflits**

Les biais cognitifs correspondent à des distorsions de la pensée qui influencent la manière dont les informations sont interprétées. Dans un conflit, ils peuvent compliquer la compréhension mutuelle et rendre la résolution plus difficile.

Le biais de confirmation pousse à ne retenir que les informations qui confortent une opinion déjà établie. *Par exemple*, une personne persuadée qu'un collègue est peu fiable remarquera surtout ses retards, en oubliant ses efforts ou ses réussites.

La pensée en noir et blanc conduit à percevoir une situation sans nuances, en opposant systématiquement un « bon » et un « mauvais » camp.

L'attribution erronée consiste à expliquer le comportement d'autrui par des intentions négatives, tout en justifiant ses propres actions par des circonstances extérieures. Ces biais renforcent les malentendus et entretiennent les tensions.

□ **Stratégies pour améliorer la perception dans la gestion des conflits**

Pour mieux gérer un conflit, il est utile d'affiner sa perception. Les perceptions approximatives ou biaisées rendent la communication difficile. Des stratégies comme l'écoute active, la validation des émotions et la prise de recul permettent de mieux comprendre la situation.

▪ **L'écoute active : une stratégie pour affiner la perception**

L'écoute active consiste à prêter attention aux paroles, mais aussi aux émotions et aux intentions de l'interlocuteur. Elle implique d'écouter sans interrompre et sans juger immédiatement. Cette posture permet de repérer des éléments souvent ignorés lors d'une écoute superficielle et aide à limiter les interprétations hâtives. Lorsqu'une personne se sent écoutée, elle adopte généralement une attitude plus ouverte, ce qui facilite l'échange.

▪ **La validation des émotions : une approche pour apaiser les tensions**

La validation des émotions consiste à reconnaître le ressenti de l'autre, même si l'on n'est pas d'accord avec son point de vue. Ignorer ou minimiser ces émotions peut accentuer le conflit. Reconnaître qu'une personne se sent frustrée ou en colère permet de créer un climat de respect. Cette reconnaissance n'implique pas l'adhésion aux comportements, mais elle aide à rétablir le dialogue.

▪ **La prise de recul : vers une perception plus posée**

La prise de recul permet de se détacher des émotions immédiates et d'analyser la situation avec plus de distance. Faire une pause avant de réagir, respirer ou se demander comment une personne extérieure verrait la situation aide à éviter les réactions impulsives. Cette démarche permet aussi de replacer le conflit dans son contexte et de mieux comprendre les tensions accumulées.

▪ **La place de l'empathie dans l'amélioration de la perception**

L'empathie consiste à se mettre à la place de l'autre pour comprendre ses sentiments et ses motivations. Elle aide à dépasser les premières impressions et à réduire les biais cognitifs. Dans un conflit, l'empathie apaise les tensions et favorise une attitude plus coopérative. Associée à l'écoute active, elle permet d'adopter une perception plus nuancée.

□ **La gestion de l'attention dans les situations conflictuelles**

Dans un conflit, l'attention se porte souvent sur ses propres émotions, au détriment de celles des autres. Une attention mal orientée peut aggraver la situation. À l'inverse, une attention mieux régulée permet de prendre en compte les faits, les émotions et les besoins en jeu. Des pratiques comme la pleine conscience aident à rester présent et à mieux gérer les réactions émotionnelles.

▪ **La place de l'attention dans les situations conflictuelles**

Lors d'un conflit, réagir sans contrôler son attention peut conduire à une escalade. Gérer son attention permet de rester plus calme et de répondre de manière mesurée.

Une attention bien dirigée aide aussi à repérer les signaux non verbaux, comme le ton de la voix ou le langage corporel, qui donnent des indications utiles sur l'état émotionnel de l'autre.

▫ **La pleine conscience : une méthode pour réguler l'attention**

La pleine conscience consiste à porter une attention volontaire et sans jugement à l'instant présent. Elle aide à observer ses pensées et ses émotions sans s'y laisser entraîner. Dans un conflit, cette pratique permet de rester centré, de respirer et de réagir avec plus de recul, même lorsque la situation devient tendue.

▪ **Stratégies pratiques pour gérer l'attention dans les conflits**

- **Prendre des pauses régulières** : Faire une pause permet de relâcher la tension et de revenir à l'échange avec un esprit plus posé.
- **Se concentrer sur l'essentiel** : Diriger son attention vers les besoins et les solutions possibles aide à éviter de s'enliser dans des détails secondaires ou des attaques personnelles.
- **Limiter les distractions externes** : Éteindre les téléphones et éviter les interruptions favorise une communication plus attentive et plus claire.

➤ La gestion de l'attention permet d'éviter les réactions impulsives et les jugements rapides. En assurant des pratiques comme la pleine conscience, les pauses et une attention ciblée, il devient possible d'aborder les conflits de manière plus réfléchie. Une attention consciente aux émotions et aux points de vue de chacun contribue à maintenir des relations plus sereines et un dialogue respectueux.

□ **Les différentes stratégies de gestion des conflits**

La gestion des conflits repose sur le choix de stratégies adaptées à chaque situation. Selon le contexte, les personnes concernées peuvent adopter plusieurs façons de réagir, allant de la discussion directe à l'évitement. Le choix de la stratégie peut influencer l'évolution du conflit, soit vers un apaisement, soit vers une complication. Cette partie présente les principales stratégies de gestion des conflits, en mettant en évidence leurs points forts, leurs limites et les situations dans lesquelles elles sont le plus souvent utilisées.

▪ **La négociation : Trouver un terrain d'entente**

La négociation fait partie des stratégies les plus utilisées pour gérer les conflits. Elle repose sur l'échange et le dialogue entre les parties afin de comprendre les attentes, les besoins et les contraintes de chacun. L'objectif est d'arriver à un accord acceptable pour tous, sans imposer une solution unilatérale. Cette approche s'appuie sur l'écoute, la discussion et une certaine souplesse dans les positions adoptées.

○ **Exemple de négociation :**

Dans un cadre professionnel, deux collègues peuvent être en désaccord sur la répartition des tâches d'un projet. Au lieu de laisser le conflit s'installer, ils choisissent d'en parler directement.

L'un explique qu'il se sent débordé, tandis que l'autre précise qu'il a besoin de soutien pour respecter les délais. En prenant le temps d'échanger et d'écouter les arguments de chacun, ils peuvent ajuster la répartition du travail ou revoir le planning afin de trouver une solution acceptable pour les deux.

▫ **Avantages et inconvénients :**

La négociation permet d'aborder le conflit de manière collaborative et de préserver les relations professionnelles ou personnelles. Elle suppose toutefois une communication claire et une réelle disposition à faire des concessions. Si l'une des parties refuse d'échanger ou de faire un pas vers l'autre, la discussion peut s'enliser et prolonger la situation conflictuelle.

▪ **La médiation : L'intervention d'un tiers neutre**

La médiation consiste à faire appel à une personne extérieure au conflit pour accompagner les échanges. Ce tiers neutre aide les parties à dialoguer, à clarifier leurs positions et à envisager des solutions. Il ne tranche pas à la place des personnes concernées, mais facilite la discussion. Cette approche est souvent choisie lorsque la négociation directe devient difficile ou lorsque les tensions empêchent un échange serein.

○ **Exemple de médiation :**

Deux partenaires d'affaires peuvent être en désaccord sur l'orientation de leur entreprise. En sollicitant un médiateur externe, ils bénéficient d'un cadre plus posé pour exprimer leurs points de vue. Le médiateur les aide à formuler leurs attentes et à identifier des pistes de compromis. Par exemple, si l'un souhaite prendre plus de risques et l'autre préfère une stratégie prudente, une solution intermédiaire peut être envisagée, comme répartir les investissements entre plusieurs options.

▫ **Avantages et inconvénients :**

La médiation permet de maintenir un climat d'échange respectueux et de limiter les tensions. Elle offre un cadre structuré qui aide à remettre le dialogue au centre. En revanche, son efficacité dépend de l'engagement des deux parties. Sans volonté de coopération, même l'intervention d'un médiateur peut rester sans effet.

▪ **L'évitement et l'accommodation : Stratégies réactives face au conflit**

▫ **L'évitement :**

L'évitement consiste à ne pas aborder directement le conflit. Une personne peut choisir d'ignorer le problème ou de repousser la discussion. Cette stratégie peut être envisagée lorsque le désaccord est mineur ou lorsque le moment ne semble pas approprié pour en parler. Toutefois, elle ne règle pas la source du conflit et peut laisser des tensions en suspens.

Exemple d'évitement :

Dans une famille, des désaccords peuvent apparaître autour de l'éducation des enfants. L'un des parents peut décider de ne pas lancer la discussion pendant une période de fatigue ou de stress, en espérant que la situation se calme d'elle-même. Cette attitude peut éviter une dispute immédiate, mais elle laisse les désaccords sans réponse, ce qui peut générer de la frustration avec le temps.

▫ L'accommodation

L'accommodation correspond au fait de céder pour apaiser la situation. Une personne accepte la position de l'autre afin d'éviter une confrontation. Cette stratégie peut être utilisée lorsque l'enjeu est perçu comme secondaire. Elle permet un apaisement rapide, mais peut devenir pesante si elle est répétée sans réciprocité.

○ Exemple d'accommodation :

Dans un contexte professionnel, un employé peut accepter des tâches supplémentaires sans exprimer son désaccord, simplement pour éviter un conflit avec un collègue. Sur le moment, la situation semble réglée, mais à long terme, ce comportement peut créer un sentiment d'injustice ou d'épuisement.

▫ Avantages et inconvénients :

L'évitement peut réduire les tensions à court terme lorsque le conflit est limité. Cependant, les problèmes non abordés peuvent s'accumuler. L'accommodation permet de maintenir une certaine paix immédiate, mais elle peut entraîner un déséquilibre si une seule personne fait toujours des concessions.

Les stratégies de gestion des conflits permettent d'agir face à des situations tendues. La négociation, la médiation, l'évitement et l'accommodation peuvent être mobilisées selon le contexte et les objectifs des personnes concernées. Connaître les limites et les apports de chaque approche aide à faire un choix plus adapté et à limiter les effets négatifs du conflit.

□ Les conséquences d'une mauvaise gestion des conflits

La gestion des conflits participe au maintien d'un climat relationnel stable, que ce soit au travail ou dans d'autres cadres sociaux. Lorsqu'un conflit est mal géré ou ignoré, les effets peuvent se faire sentir durablement, aussi bien sur les relations entre les personnes que sur le fonctionnement collectif.

▪ Aggravation du conflit

Un conflit laissé sans réponse peut rapidement prendre de l'ampleur. Les tensions s'accumulent, les émotions négatives augmentent et la situation devient plus difficile à désamorcer. Ce climat tendu complique toute tentative de dialogue ultérieure.

- **Perte de confiance**

Lorsque les désaccords ne sont pas traités de manière équitable, la confiance peut s'effriter. Une personne qui se sent ignorée ou incomprise peut douter des intentions de ses collègues ou de sa hiérarchie. Cela peut affecter l'engagement et la coopération au sein du groupe.

- **Ruptures irréparables**

Dans certains cas, l'absence de dialogue peut conduire à des ruptures définitives. Des relations professionnelles, commerciales ou personnelles peuvent se détériorer au point de ne plus être réparables, ce qui fragilise la cohésion du groupe.

- **Baisse de productivité et stress accru**

Un conflit persistant détourne l'attention des tâches à accomplir. Les personnes concernées se concentrent davantage sur leurs différends que sur leur travail. Le stress généré peut également se diffuser à l'ensemble de l'équipe, affectant l'ambiance générale.

- **Diminution du bien-être général**

Le stress, le sentiment d'injustice ou le manque de reconnaissance peuvent peser sur le moral. À long terme, cela peut entraîner une fatigue émotionnelle, une démotivation et un désengagement progressif.

En résumé, une mauvaise gestion des conflits peut entraîner une succession de difficultés relationnelles et organisationnelles. Traiter les désaccords de manière réfléchie permet d'éviter ces effets en chaîne.

- **Les bénéfices d'une gestion proactive des conflits**

Adopter une approche proactive dans la gestion des conflits permet d'intervenir avant que les tensions ne s'installent durablement. En traitant les désaccords dès leur apparition, les personnes concernées peuvent limiter les effets négatifs et améliorer le climat relationnel.

- **Amélioration de la communication**

Aborder les conflits de manière directe et respectueuse encourage des échanges plus clairs. Les individus apprennent à exprimer leurs besoins et à écouter ceux des autres, ce qui réduit les malentendus à l'avenir.

- **Réduction du stress**

Les conflits non résolus génèrent souvent de la tension. En les traitant rapidement, les personnes concernées évitent l'accumulation de frustrations et retrouvent un climat plus apaisé.

- **Amélioration des relations interpersonnelles**

Une gestion anticipée des conflits peut renforcer le respect mutuel. Le dialogue et la recherche de solutions communes facilitent la collaboration et renforcent les liens au sein du groupe.

- **Renforcement de la confiance et de la cohésion**

Lorsque les préoccupations sont prises en compte, la confiance entre les personnes s'installe plus facilement. La résolution rapide des conflits contribue à maintenir une dynamique collective stable.

- **Prévention de l'escalade des tensions**

Intervenir tôt permet d'éviter que les désaccords ne se transforment en conflits plus complexes. Le dialogue limite la montée des tensions et facilite la recherche de solutions.

- **Amélioration de la productivité**

Un climat apaisé permet aux équipes de se concentrer sur leurs objectifs. En l'absence de conflits persistants, le travail collectif devient plus fluide et plus efficace.

La gestion proactive des conflits contribue à un environnement plus serein, où les échanges sont plus simples et les relations plus stables. Elle permet d'aborder les désaccords sans laisser place à l'accumulation de tensions.

□ **Conclusion**

En conclusion, la gestion des conflits repose sur une compréhension fine des mécanismes de perception et d'attention. Une perception plus claire, associée à une attention maîtrisée, aide à aborder les situations conflictuelles avec plus de recul. Les stratégies de gestion des conflits, adaptées aux situations rencontrées, peuvent atténuer les tensions et améliorer les relations. La gestion des conflits s'inscrit dans un apprentissage continu, au service d'échanges humains plus équilibrés et plus constructifs.

□ **Références bibliographiques indicatives**

Baron, R. A. (2003). Le conflit dans les organisations : Une revue et évaluation. *Revue de comportement organisationnel*, 25, 215–263.

Deutsch, M. (1973). *La résolution des conflits : Processus constructifs et destructifs*. Yale University Press.

Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Comment réussir une négociation : Trouver un accord sans céder*. Pearson.

Galtung, J. (1996). *La paix par des moyens pacifiques : La paix et le conflit, le développement et la civilisation*. Presses Universitaires de France.

Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *La négociation dans les conflits sociaux*. Presses de l'Université de Montréal.

Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportement organisationnel (17e éd.)*. Pearson.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2002). *Instrument de mesure des modes de conflit de Thomas-Kilmann*. Xicom, Inc.