

---

**NARJES SASSI**

ISG Business School

**HICHAM SEBTI**

ESSEC Business School



# La fabrique du manager

## Le travail en équipe face aux défis de l'altérité

*L'altérité a souvent porté sur des éléments « visibles » : genre, culture, etc. L'analyse, centrée sur les éléments « émergents » de l'altérité (Ricœur, 1990), s'inscrit dans la tradition de la sociologie interactionniste (Goffman, 1974) et explore les échanges et les influences entre les acteurs. Par une étude qualitative combinant observations et entretiens les résultats des auteurs livrent une analyse intra-équipe en identifiant les composantes des interactions de chaque équipe et présentent, par une analyse interéquipe, les mécanismes de gestion de l'altérité qui s'expriment.*

Le travail en équipe expose les apprenants à un enjeu majeur : celui de l'adaptation à d'autres personnes, différentes de soi, qui n'ont pas les mêmes caractéristiques, enjeux ou méthodes de travail, dans un contexte qui exige d'eux des performances individuelles et collectives. C'est donc fondamentalement un enjeu de gestion de l'altérité auquel l'on fait face quand on s'initie au métier de manager. L'altérité, qui relève de tout ce qui est autre et différent (Fagbohoun, 2017 ; Ricœur, 1990), se construit au travers d'un ensemble de paramètres en perpétuel ajustement qui font de chaque personne un être unique et différent.

Les sciences de gestion abordent l'altérité en l'associant aux questions de management de la diversité (Chanlat, 1990 ; Chanlat et Özbilgin, 2018 ; Segal, 2018). L'altérité apparaît, ainsi, multiple, polysémique et polymorphe et étroitement liée à des problématiques de genre, d'ethnie, d'orientation sexuelle, de religions et de croyances (Chanlat et Özbilgin, 2018)..., des composantes « figées » et « visibles » de la ou des différences que l'autre peut véhiculer.

Cependant, l'altérité correspond aussi à ces facettes de l'autre qui émergent quand, *in situ*, les personnes sont exposées les unes aux autres et que leurs « différences » sont confrontées. Pour Jodelet (2005, p. 26), « l'objet "altérité", quand il est étudié par les disciplines sociales, [...] se trouve d'emblée au plan du lien social : apparaissant non comme un attribut qui appartiendrait à l'essence de l'objet visé, mais

comme une qualification qui lui est appliquée de l'extérieur, c'est une propriété qui s'élabore au sein d'une relation sociale, et autour d'une différence ». L'étude de l'altérité ne peut donc pas se cantonner à des attributs visibles et doit intégrer une dimension émergente lors des interactions avec les autres.

Ainsi, ce ne sont pas les composantes apparentes et visibles de l'altérité qui nous intéressent dans cette recherche mais plutôt ses composantes « cachées » qui n'apparaissent que lors des interactions, quand les ipsités<sup>1</sup> s'opposent ou se complètent. Notre recherche s'inscrit dans la tradition de la sociologie interactionniste (Goffman, 1974) pour explorer les actions réciproques d'influence entre les acteurs, au travers desquelles s'établissent les contours du soi. Il s'agit de comprendre comment les actions des apprenants se déterminent les unes par rapport aux autres par des processus d'interprétation et d'ajustement face aux différences que véhiculent l'autre (Ricœur, 1990) dans une situation de travail en équipe.

Par une étude qualitative auprès d'apprenants en formation continue, nous avons cherché à décrire comment les différences d'univers de signification – correspondant à des heuristiques d'interprétation préalables qui résultent de tous les processus de socialisation auxquels les individus ont été sujets et qui façonnent la ou les manières d'interagir avec les autres, de comprendre et d'interpréter leurs faits, leurs dits et leurs non-dits – déterminent et sont déterminées par les interactions entre les membres

1. Terme emprunté à Ricœur (1990), l'ipsité est un concept proche de celui de l'identité et de l'individualité. Il se distingue toutefois de ces deux termes dans son rapport à l'altérité. L'interaction que nous étudions implique deux pôles : une première entité singulière (ipsité) et une seconde entité différente de la première (altérité).

d'une équipe. Le choix de cette population nous semble d'autant plus pertinent que ces apprenants sont riches d'une expérience professionnelle antérieure qui est venue ancrer, différencier et stabiliser les représentations et les univers cognitifs qui devraient orienter la nature des interactions et les processus de mise en altérité dans les équipes de travail.

Pour appréhender ce sujet, nous proposons d'abord d'éclairer la notion d'altérité (Ricœur, 1990) pour l'intégrer, par la suite, au sein de l'approche interactionniste de Goffman (1974) qui envisage les interactions sociales comme une dramaturgie où s'expriment et se confrontent les ipsités des acteurs. Ensuite, suivant les préceptes de la microsociologie (Goffman, 1974) et en ayant comme unité d'analyse des situations de gestion (Girin, 2016), nous présentons les outils utilisés (entretiens et observations) et les analyses appliquées aux données recueillies. Nos résultats, structurés autour d'une analyse intra-équipes puis d'une analyse inter-équipe, mettent à jour des combinaisons de situations euphoriques et/ou dysphoriques où se révèlent les composantes émergentes de l'altérité et trois trajectoires de gestion de l'altérité fondées sur différents mécanismes de mise en altérité, d'affordance de l'expression de l'altérité et d'agencement permanent des liens entre les membres des équipes.

## I – CADRE THÉORIQUE

### 1. Éclairages autour de la notion d'altérité

L'autre, le contraire, le différent, le distinct, etc. est appréhendé dans les recherches sous

le vocable consacré *d'altérité*. Pour Enriquez (2000), cet autre est tantôt un modèle, tantôt un adversaire, mais il est un indispensable à la construction identitaire. Il est « un modèle dans le sens où il constitue un sujet d'identification [...] ; un soutien et un adversaire dans le sens où il permet la construction de liens de solidarité et d'hostilité » (Chanlat, 1990, p. 16).

Concept polysémique et polymorphe (Briançon *et al.*, 2013), l'altérité est un objet d'étude social, psychologique voire politique (Enriquez, 2000), qui intéresse nombre de disciplines. Les sciences de l'éducation nous renseignent, par exemple, au sujet de l'altérité au travers de l'analyse du rapport enseignant/apprenant (Briançon *et al.*, 2013). Souvent centrée sur l'appréciation de la cohérence des politiques gouvernementales d'intégration sociale qui accompagnent les flux migratoires, une grande partie de ces écrits est consacrée aux liens entre l'altérité et les interactions entre et avec des apprenants de milieux culturels ou sociaux différents pour analyser les difficultés ou facilités qu'ils peuvent rencontrer lors de ces interactions (Abdallah-Preteuille, 1999). Certains travaux en psychologie apportent également un éclairage à cette notion (Arnaud *et al.*, 2018) où une place importante est accordée aux sujets « singuliers », aux trajectoires de construction identitaire et à la force des interactions dans l'orientation des dynamiques de groupe où s'expriment ces sujets « singuliers ». Des travaux plus récents sur le multilinguisme (Horn *et al.*, 2020) abordent quant à eux l'altérité au travers des enjeux qu'elle représente pour des espaces de travail multiculturels où le ou les sens que prennent « les dits » impactent la qualité des interactions entre des membres riches de dif-

férences multiples. En sciences de gestion, ce sont les travaux en management inter-culturel et international qui ont enrichi les connaissances au sujet de l'altérité (Pierre et Chanlat, 2018 ; Segal, 2018). Ce champ a notamment permis d'identifier les composantes visibles de l'altérité (genre, âge, milieu socio-culturel, etc.) qui caractérisent les individus dans un contexte de travail. La compréhension de ces composantes visibles de l'altérité permet de réfléchir au sujet des pratiques managériales à mettre en place pour profiter de la richesse de ces différences ou pour les « gérer » lorsqu'elles viennent entraver, directement ou indirectement, la performance des équipes de travail.

Ces recherches ont en commun le fait d'appréhender l'altérité sous sa forme extérieure (Briançon *et al.*, 2013 ; Jodelet, 2005). Elles négligent grandement sa forme intérieure ; « une altérité telle qu'elle puisse être constitutive de l'ipséité elle-même » (Ricœur, 1990, p. 14). L'altérité extérieure s'appréhende en fonction de la relation à autrui, ignorant ce que peut apporter cet autrui à la quête intérieure et à la construction de soi. C'est là le champ que couvre l'altérité intérieure. Largement défendue par l'approche de Ricœur (1990), l'altérité intérieure s'intéresse à la « détermination de l'ipséité par la voie de sa dialectique avec l'altérité » (p. 345). L'autre n'est alors plus cette entité éloignée et abstraite, que l'on observe et que l'on analyse d'un point de vue socio-cognitif et comportemental ; il devient un acteur important de l'expression du périmètre de soi lors d'interactions sociales (Fagbohoun, 2017).

Les interactions au sein des équipes de travail correspondent à des moments où l'on observe divers récits de soi, où les acteurs,

par leurs attitudes et comportements, par des dits et des non-dits, se décrivent, se racontent et prescrivent des règles qui organisent leurs échanges avec les autres. « Tour à tour locuteur, auditeur et interlocuteur, tout individu exprime dans le cadre de l'interaction à la fois ce qu'il est, ce qu'il fait, ce qu'il pense, ce qu'il sait, ce qu'il désire, ce qu'il aime. » (Chanlat, 1990, p. 17). La relation d'échange qui s'établit entre les acteurs est une relation d'interdépendance et d'ajustements constants puisque, comme le défend Ricœur (1990, p. 388), « c'est en moi que le mouvement parti de l'autre achève sa trajectoire : l'autre me constitue responsable, c'est-à-dire capable de répondre ». Les échanges qui s'établissent sont donc des moments d'expression des ipséités, d'attestation de soi, de constat des différences, d'établissement de règles de fonctionnement du collectif et donc des moments de confrontation où l'altérité est centrale (Jodelet, 2005 ; Fagbohoun, 2017). « Goffman s'est interrogé sur les formes que prennent ces interactions (entre au moins deux individus), sur les règles dont elles se dotent, sur les rôles que mettent en scène les acteurs qui y sont impliqués, sur l'« ordre » spécifique qu'elles constituent. » (Nizet et Rigaux, 2014, p. 3). Ces moments d'interaction sont, selon Goffman, un théâtre où s'exposent, s'expriment, se jugent, se régulent, se confrontent, s'acceptent ou se rejettent des altérités diverses ; des altérités qui modèlent l'expression de soi dans l'interaction.

## 2. Les fondements de l'approche de Goffman des interactions sociales

Les interactions au sein d'une équipe s'articulent autour de l'expression et de la gestion des ipséités et des altérités multiples qui

composent cette entité sociale. Les échanges entre les membres sont ancrés dans un contexte qui les cadrent, les contraignent et où « chaque individu aligne son action sur l'action d'autres individus en s'assurant de ce qu'ils font ou de ce qu'ils ont l'intention de faire – c'est-à-dire en comprenant la signification de leurs actes » (Lacaze, 2013, p. 47). Ce sont là les fondements-mêmes de l'interaction sociale, processuelle et adaptative, dans laquelle les acteurs font sens des dits et des non-dits. Selon Lacaze (2013), la plasticité de la conduite humaine, qui explique les processus d'adaptation au contexte et aux autres, fait l'objet d'une analyse intéressante dans le courant de la sociologie interactionniste et notamment dans les travaux de Erving Goffman.

Pour Blumer (1969), l'unité d'analyse pour la sociologie interactionniste est la situation sociale ; celle où les acteurs concernés par l'échange agissent sur la base du sens que les choses, les individus et les situations ont pour eux. Ce sens premier attribué n'est pas figé, il évolue au gré des échanges avec autrui et prend forme pour s'ancrer à nouveau dans le contexte d'interaction (Lacaze, 2013). L'approche de Goffman (1973, 1974, 1988) pour l'analyse des interactions sociales suit ces principes et défend l'idée d'un processus continu de co-construction de sens pour réguler les échanges entre les acteurs. Pour cet auteur, même si les situations sociales sont singulières, elles peuvent être agrégées au regard de certains critères récurrents pour constituer des catégories de normes, de rituels, qui facilitent la compréhension des interactions sociales.

Selon Goffman (1974), chaque interaction est une dramaturgie, une scène de théâtre où interagissent des acteurs au-devant de

la scène mais également en coulisse, dans un contexte et un espace donnés. Cette approche est à la fois une méthodologie et un point de vue social sur les réalités analysées. Il s'agit d'une méthodologie dans la mesure où elle invite à tenir compte de tous les éléments du déroulement de la scène dans son ensemble, et à appréhender l'entité sociale observée comme un processus d'action et non comme une structure figée. Il s'agit aussi d'un point de vue social puisque Goffman considère que chaque ipséité poursuit des intérêts propres qui peuvent être en phase avec l'altérité ou en opposition avec celle-ci. Dans les deux cas, les protagonistes de l'interaction s'engagent dans des jeux de gestion des impressions pour réguler l'interaction sociale dans le sens souhaité (Nizet et Rigaux, 2014).

Pour comprendre ce jeu des impressions, Goffman (1973, 1974, 1988) nous invite à tenir compte des acteurs, mais également de la scène (son sujet, le contenu de l'échange), des coulisses (espace de régulation et d'ajustement des interactions sociales) et du décor (qui, par un lieu, un espace-temps et des objets, enracine l'interaction et la contraint par des éléments matériels). L'analyse des interactions devra porter conjointement sur les sens véhiculés par le contexte matériel de l'échange et sur les jeux d'acteurs et les « masques » que vont porter les protagonistes de l'échange. « Cet univers relationnel du face à face met en jeu des acteurs, des activités, des rituels, des gestes, des conventions, des paroles et des rôles dans un cadre spatio-temporel déterminé [...], la notion de face renvoyant d'un côté à la physionomie, au visage, et de l'autre au maintien de l'estime de soi [...] » (Chanlat, 1990, p. 17). Pour un acteur, le

choix du rôle à endosser et du « masque » à porter est certes animé par ses intérêts personnels et par sa vision de lui-même, mais il se fera également souvent sur la base des informations perçues et partielles (expressions explicites et langage verbal et/ou expressions implicites telles que des postures ou des gestes) que les autres acteurs de l'interaction sociale manifestent (Lacaze, 2013 ; Nizet et Rigaux, 2014).

Pour Goffman (2002), les acteurs s'engagent dans un rôle comme dans une performance « au sein de ce qu'il va appeler un système d'activité situé, défini comme un circuit d'actions interdépendantes, relativement fermé, contrôlant de lui-même son équilibre et sa clôture » (p. 80). L'unité sociale que représente une équipe peut être assimilée à ce système d'activités situées où l'on observe des comportements de coopération et/ou d'opposition et un ensemble de règles d'interaction (Goffman, 1974 ; Nizet et Rigaux, 2014). Le respect de ces règles détermine la valeur unitaire des acteurs et leur valeur collective au sein de l'équipe, et conditionne ainsi leur maintien ou leur rejet au sein de cette unité sociale.

L'engagement des acteurs dans des rôles précis peut conduire à deux situations : « Lorsque tous les participants d'un échange sont suffisamment "pris" ou engagés dans l'action, l'interaction peut être qualifiée d'euphorique. Dans la mesure où ils ne sont pas suffisamment impliqués soit par manque d'intérêt, soit parce que trop centrés sur eux-mêmes, l'interaction est dite dysphorique. » (Goffman, 1993, p. 66). Ces situations peuvent faire apparaître des individus, qui, par leurs attitudes et comportements, rompent avec l'ordre établi. Goffman les nomme les « offen-

seurs » (*offenders*) ou les « personnes défectueuses » (*faulty persons*) (Goffman, 1988 ; Nizet et Rigaux, 2014) qui perturbent l'unité sociale et perdent la face ou font perdre la face aux autres. Dans ces situations, les rites et rituels d'interaction vont avoir une fonction régulatrice et de maintien du groupe autour de règles et de normes communes pour ne pas se retrouver dans une situation d'implosion. Pour maintenir cet équilibre, l'unité sociale peut notamment rejeter l'élément perturbateur lorsque l'expression de son altérité n'est pas cohérente avec les altérités qui composent l'équipe.

Les rites d'interaction sont formés par l'ensemble des gestes, comportements, paroles et attitudes que les acteurs manifestent lors d'une interaction sociale, dans le but de préserver et maintenir la cohésion et la permanence des échanges avec les autres acteurs. Ces efforts structurés et délibérés sont consentis en vue de préserver sa propre « face » et celles des autres ; « la face est donc un objet sacré, et il s'en suit que l'ordre expressif nécessaire à sa préservation est un ordre rituel » (Goffman, 1974, p. 21).

Les rites d'interaction sont contraignants puisque « les règles de conduite empiètent sur l'individu de deux façons générales : directement en tant qu'obligations, contraintes morales à se conduire de telle façon ; indirectement en tant qu'attentes de ce que les autres sont moralement tenus de faire à son égard » (Goffman, 1974, p. 44). Ce principe d'attente et de réciprocité est une contrainte sociale fondamentale qui peut fragiliser l'ordre rituel lorsque les acteurs ne s'y conforment pas ou peu. Il s'agit d'un ordre délicat à maintenir puisque les règles garantissant les convenances sont inévitable-

ment subjectives. Les acteurs sont singuliers et ils vont investir des efforts pour protéger et défendre leurs images de soi (Goffman, 1974 ; Segal, 2018) ; des images résultant des multiples processus de socialisation auxquels ils ont été soumis et qu'ils confrontent aux autres (Blumer, 1969).

Les interactions que Goffman nous invite à observer soulèvent « l'interrogation sur les façons dont l'autre peut être traité comme le produit d'un processus psychosocial de mise en altérité qui supporte des gradations allant de la reconnaissance d'une proximité et d'une similitude au positionnement dans une extériorité radicale, de l'interdépendance ou l'intersubjectivité à l'étrangeté absolue » (Jodelet, 2005, p. 23-24). La mise en altérité est donc un processus par lequel la proximité et/ou la distance créées avec les autres conditionnera la réussite des interactions au sein des équipes de travail. Le théâtre d'expression des altérités lors des interactions au sein d'une équipe, où se conjugue les apports de Ricœur et de Goffman, est résumé dans le schéma suivant (figure 1) où plusieurs trajectoires d'intégration ou de distanciation de l'altérité peuvent s'exprimer lors des temps

de rencontre et d'échanges entre des acteurs interdépendants.

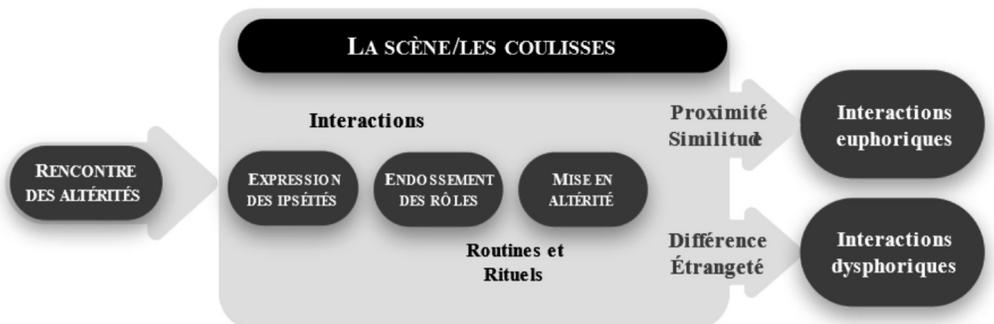
## II – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

L'étude de nos résultats se fait en deux temps : 1) une analyse intra-équipe des interactions entre les membres de chaque équipe où l'altérité est questionnée ; 2) une analyse interéquipe pour révéler les mécanismes de gestion de cette altérité.

### 1. Analyse intra-équipe des résultats

« Pour Goffman (1974) l'interaction est cette classe d'événements qui ont lieu lors d'une présence conjointe et en vertu de cette présence conjointe. Le matériel comportemental ultime est fait des regards, des gestes, des postures et des énoncés verbaux que chacun ne cesse d'injecter, intentionnellement ou non, dans la situation où il se trouve. » (Blandin, 2004, p. 361). Notre analyse se base sur ces principes et reprend le vocabulaire dramaturgique de Goffman pour comprendre les interactions sociales

Figure 1 – Théâtre d'expression des altérités lors des interactions au sein d'une équipe



---

MÉTHODOLOGIE

---

*Posture*

Nous mobilisons un dispositif méthodologique inspiré de la microsociologie afin de garantir une proximité avec l'objet d'étude. La situation est l'unité d'analyse privilégiée par Goffman (1974). Elle implique la prise en compte des acteurs, de l'environnement spatial dans lequel les interactions s'observent, et d'un temps qui délimite ces interactions (Blandin, 2004). Dans notre cas, les acteurs sont les apprenants, l'environnement est la salle de classe et le temps correspond à la durée du module de formation. La situation étudiée est spécifiquement une situation de gestion au sens de Girin (2016, p. 166) : « Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe. » Les apprenants sont « liés » par l'atteinte d'un résultat commun (les livrables) évalué par le professeur. L'ensemble des paramètres qui composent la situation analysée auront une incidence sur les interactions et sur les expressions et modalités de gestion des altérités.

*Contexte de la recherche*

Le cours analysé, « Pilotage de la performance », est le premier module d'un cursus de formation d'une durée de 3 mois. La formation porte sur l'acquisition de connaissances en finance et en contrôle de gestion. Le cahier des charges met l'accent sur le nécessaire développement de compétences comportementales qui favorisent l'expression du *leadership* et du travail en équipe pour les futurs cadres en formation.

Le cours se tient sur 3 jours consécutifs. Les séances sont ritualisées : le professeur impose un rythme constant aux séances avec un point de cours au début de chaque jour puis le traitement d'études de cas par équipe. Pour toute la durée de la formation, 4 équipes stables où les membres ne se connaissaient pas au préalable (2 équipes de 4 personnes et 2 équipes de 3 personnes) ont été imposées. Nous avons veillé à constituer les équipes les plus diverses possible, au regard du genre, du cursus de formation et de la trajectoire de carrière passée et projetée.

*Outils de la recherche*

## – Les observations

Pour Joseph (2009), lorsque l'on souscrit aux principes de l'approche interactionniste de Goffman « l'important n'est pas de dire que les objets de la microsociologie – usages, arrangements, procédures – sont déterminés ou déterminants, mais qu'ils sont constamment émergents » (p. 8). Être au plus près de l'émergence des interactions entre les membres des différentes équipes est rendu possible par le recours aux observations. Elles sont menées par le « chercheur observateur ». Il a observé les équipes en se tenant à une distance suffisante pour ne pas perturber les interactions, tout en se déplaçant dans la salle. S'il décelait les

signaux d'une situation particulière dans une équipe, il pouvait modifier sa position pour être au plus près de l'interaction.

– Les entretiens semi-directifs

Le sens singulier que vont donner les apprenants aux situations d'apprentissage du travail en équipe nous a semblé important à capturer pour confronter leurs perceptions des moments de vie partagés. Les entretiens, d'une durée moyenne de 35 minutes, ont permis d'interroger les participants sur l'expérience générale de travail en équipe ainsi que sur les attitudes et comportements des coéquipiers qui ont impacté la performance et le climat de travail. Lorsque les observations ont révélé des situations particulièrement intéressantes (événements critiques), les chercheurs ont interrogé les interviewés à ce sujet pour obtenir leurs perceptions de ces événements spécifiques.

### *Analyse des résultats*

Les informations synthétisées à partir des CV des apprenants nous ont permis d'identifier les composantes de l'altérité visible (le genre, l'âge, la formation initiale, le poste actuel, le métier visé). Ces composantes sont relativement homogènes dans chaque groupe ce qui nous a permis de nous centrer sur les composantes de l'altérité émergeant lors des interactions. Les informations que nous avons relevées lors des entretiens et des observations nous ont renseignés sur les parcours des apprenants et leurs attentes quant à la formation.

Les observations ont été retranscrites à la fin de chaque journée. Elles suivent une logique chronologique et détaillent les échanges, leurs caractéristiques, et les objets/sujets sur lesquels ces échanges ont porté. L'intensité, la régularité et les conséquences de ces échanges ont également été établies. Les observations précisent également les apprenants engagés dans les interactions en identifiant ceux qui ont conduit à des interactions dysphoriques ou euphoriques. Une lecture flottante des retranscriptions des entretiens réalisés (Bardin, 2007) a permis d'apprécier les différences de perception des situations vécues au sein de chaque équipe.

Nous avons intégré les données issues des observations et des entretiens pour établir un récit chronologique des événements pour chaque équipe. Nous avons, ensuite, identifié les composantes des expériences sociales et nous les avons caractérisées pour chacune des équipes. Nous avons enfin comparé les situations d'interaction pour identifier des schémas récurrents.

où l'altérité est questionnée. Ainsi, nous caractérisons 1) les scènes, au travers de l'agencement des acteurs dans l'espace et l'usage de certains objets (ordinateurs, tables, Post-it...) ; 2) les routines, dont la régularité ou la discontinuité oriente les interactions entre les acteurs ; 3) l'existence

d'un offenseur qui perturbe le fonctionnement du collectif et exige des efforts pour préserver « les faces » ; 4) les rôles observés, traduisant des performances de *leader*, d'organisateur, de communicant ou d'agitateur d'idées ; 5) la nature des interactions, qu'elles soient euphoriques ou

dysphoriques ; et 6) les coulisses, considérées comme un espace de confrontation des altérités où se renforcent, s'ajustent ou se rétablissent les liens entre les acteurs.

Des tableaux de synthèse utilisant cette grille pour chacune des équipes sont présentés sur le site de la revue (matériel supplémentaire). Ils montrent le nombre de situations de gestion impliquant une remise en question de l'altérité et mettent en avant une évolution des interactions durant les trois jours, donnant lieu à des séquences d'interactions tantôt euphoriques, tantôt dysphoriques.

Équipe 1 : *Euphorique/Euphorique/Dysphorique*. L'observation de cette équipe montre une organisation des rôles et des routines de fonctionnement centrée sur l'atteinte des objectifs journaliers (résolution des cas d'étude). Le premier jour révèle une équipe soudée qui travaille dans une ambiance agréable. Le rôle de leader naturellement endossé par Stéphane est accepté par ses collègues et le trio s'engage dans des interactions euphoriques. Les postures d'Olga et Laura sont toutefois différentes puisque Laura est un « suiveur » qui s'engage dans le travail sans imposer ses idées, alors qu'Olga cherche, sans insistance, des espaces d'expression de ses propres points de vue et manières d'envisager le cas. Cette cohésion « apparente » est présente les deux premiers jours mais un moment de bascule s'opère lorsqu'une altérité, délibérément « tue », cherche à s'exprimer et remet en question un ordre établi lors du troisième jour. L'expérience des deux jours précédents (où l'équipe a manqué de temps pour finaliser les rendus et a été très stressée) et la difficulté du cas à résoudre offrent l'espace nécessaire à l'expression de l'altérité d'Olga. Elle remet en question la compréhension des enjeux du cas par Stéphane et sa capacité à organiser

le travail. Cela perturbe tant Stéphane (qui s'isole physiquement pour réfléchir seul) que Laura qui n'a plus de repères et qui finit par s'associer à Olga face à l'attitude fermée de Stéphane. C'est la phase dysphorique qui s'initie. Les membres de l'équipe tenteront toutefois, à la fin du troisième jour, de retrouver un semblant de sérénité et d'interactions euphoriques pour finaliser le cas.

Équipe 2 : *Euphorique/Euphorique/Euphorique*. Cette équipe est celle qui a le plus réussi à intégrer les altérités qui la composent. Chacun des membres détenant une compétence distinctive, les rôles, les routines et les méthodes de travail ont été au service de l'attribution harmonieuse, pour chacun, d'un espace d'expression de son altérité. Malgré les différences de méthode de travail et des attentes, ce groupe a su intégrer les altérités qui le composent et construire des relations euphoriques lui permettant de maintenir une forte cohésion et de rendre des livrables dont ils sont satisfaits. Nous relevons toutefois un moment de trouble au début du troisième jour qui perturbe l'harmonie de cette équipe. Face à la difficulté du cas, le début de l'organisation du travail est moins aisé que les jours précédents. Emmanuel et Arnaud semblent dépassés et ont du mal à comprendre ce que l'on attend d'eux, ils se sentent en difficulté et prennent de la distance, même physiquement, par rapport à Julia et Alice. Les compétences et connaissances nécessaires à la résolution du cas ne semblent pas leur correspondre. Julia et Alice leurs accordent un temps pour se ressaisir. Elles réagencent les tâches entre elles et s'engagent dans le travail. Emmanuel et Arnaud se ressaisissent, acceptent de ne pas jouer un rôle majeur dans la résolution du cas et endossent

des postures d'exécutant au service de leurs collègues. Une euphorie nouvelle est retrouvée qui leur permettra d'atteindre une performance satisfaisante et préserver les faces de tous les membres.

Équipe 3 : *Dysphorique/Euphorique/Dysphorique*. Dans cette équipe, l'incapacité à travailler ensemble est manifeste dès le premier jour. Deux membres s'opposent ouvertement. D'un côté, Renate souhaite que ses idées soient entendues. Elle est personnellement « vexée » lorsque Diego et Angela ne l'écoutent pas, ce qui la pousse à exprimer des attitudes de retrait. De l'autre côté, Diego souhaite que le travail s'organise efficacement et en rythme. Il limite les échanges avec Renate et donne le tempo pour la résolution du cas. Face à la difficulté de communiquer avec Renate, Angela prend le parti de Diego. Peu d'efforts sont consentis pour libérer un espace d'expression des altérités.

Lors des entretiens, les coéquipiers nous révèlent que, le soir même, ils font le constat de leur inefficacité et du besoin de trouver des mécanismes de coordination plus performants. Des ajustements de rôles sont négociés en coulisse pour résoudre la situation de tension observée sur scène. Diego et Angela prennent l'initiative d'ouvrir la discussion avec Renate pour comprendre les raisons de son isolement et trouver les moyens d'y remédier. L'équipe s'entend sur le besoin d'accorder plus d'espace à chacun des membres, en particulier à Renate qui en manifeste le besoin. Pour elle, cette formation doit lui permettre de s'exprimer et de faire les choses à sa manière. Les ajustements engagés masquent mal le manque de confiance entre les membres de l'équipe. Si, en apparence, les membres du

groupe semblent parvenir à mieux travailler ensemble le deuxième jour, une confrontation latente reste présente entre Diego et Renate. Les divergences de profils, de méthodes de travail et d'attentes par rapport à la formation mettront à mal les efforts d'intégration de l'altérité et des interactions dysphoriques se manifesteront à nouveau le troisième jour (après une légère accalmie le deuxième jour).

Équipe 4 : *Dysphorique/Dysphorique/Dysphorique*. Pour cette équipe, nous avons observé un rejet de « l'autre » qui, dès le premier jour, a manifesté des façons de travailler et des attentes très « divergentes ». Deux membres de l'équipe semblent peiner à collaborer et s'opposent au sujet de la résolution du cas. D'un côté, Justine est orientée vers la performance et cherche à adopter les modalités de coordination les plus efficaces. De l'autre côté, Jean est orienté vers la compréhension et le challenge intellectuel. Les différences d'altérité sont ici relatives à la méthode de travail et aux attentes quant à la formation.

Cette opposition se transforme en tension entre Justine et Jean qui ne font aucun effort pour garder la face. Sina et Fred tentent d'entretenir le dialogue pour éviter que les divergences ne conduisent à une rupture totale, mais, conscients des enjeux de performance à réaliser, ils sont rapidement appelés à choisir entre les deux représentations antinomiques du travail. Ils se rallient à Justine – jugée plus structurée – et l'équipe se scinde en deux, avec Justine, Sina et Fred d'un côté, et Jean de l'autre.

Les jours suivants, Jean continue à développer sa propre réflexion et à faire des propositions à ses collègues, qui ne l'écoutent pas et ne lui laissent aucun espace pour que s'ex-

prime son altérité. Les trois autres membres ont développé des mécanismes de coordination et un partage des rôles qui leur permettent d'avancer rapidement. Les membres du sous-groupe se font confiance et forment un collectif soudé. Ils sont convaincus de leur capacité à travailler ensemble et considèrent que l'intégration de l'altérité de Jean endommagerait leur efficacité.

## 2. Analyse interéquipe des résultats

En décortiquant les interactions vécues par les équipes, nous avons constitué un matériau de travail riche pour des analyses interéquipes par lesquelles nous mettons en avant trois mécanismes concomitants de gestion de l'altérité : la mise en altérité des membres de l'équipe, l'affordance de l'expression

de l'altérité et l'agencement permanent des liens entre les membres des équipes.

### *La mise en altérité des membres de l'équipe*

Les interactions analysées permettent de mettre en avant des expressions de l'altérité qui émergent des confrontations des ipséités singulières et qui s'expriment au travers des échanges entre les membres des quatre équipes. Ainsi, c'est lors de la présence conjointe des acteurs que nous constatons des expressions singulières de soi. L'analyse livrée nous a permis d'identifier trois composantes de l'altérité « émergente » : 1) l'expression de la personnalité des apprenants, 2) les attentes quant à la formation suivie, et 3) les méthodes de travail.

---

## EXPRESSION DE LA PERSONNALITÉ MENANT À L'ADHÉSION OU REJET

---

*Équipe 1.* Dès le début du J1, Stéphane use d'humour avec ses collègues et commente les énoncés du cas à traiter. Laura est très réceptive à son humour. Olga semble bien aimer Stéphane également et elle a beaucoup de respect pour son expérience, ce qui les aide à avancer sur la résolution du cas sans trop de difficultés.

*Équipe 4.* Jean est très agité dès le début de l'exercice. Justine lui jette des regards en biais, pas très approuvateurs. Fred est assis entre eux. À plusieurs reprises, il met la main sur l'épaule de Jean. Mais Jean a énormément d'idées, il parle vite, il parle fort. Justine ne s'adresse jamais à lui directement mais lui jette régulièrement des regards mauvais ; elle n'aime pas qu'il soit si agité, peu centré sur ce qui semble essentiel pour elle. Quand Jean se lève pour poser des questions au professeur, le trio se regroupe et se soude un peu plus autour de Justine pour avancer sur le travail. À son retour, Jean se positionne un peu à l'écart de la table commune et continue ses calculs sur son ordinateur.

La divergence entre Justine et Jean est importante. D'un côté, Justine est orientée vers la production d'un livrable et cherche à adopter les modalités de coordination les plus efficaces. De l'autre côté, Jean souhaite consacrer plus de temps à la compréhension des enjeux et à l'échange d'idées avec ses collègues, avant toute forme d'exécution.

---

Certains traits de caractère sont ainsi exposés à l'autre et à son jugement définissant des points de jonction ou de rupture entre les membres d'une équipe (encadré p. 26).

Un second aspect de l'altérité réside dans les attentes quant à la formation. Nous avons pu observer chez les apprenants trois objectifs principaux : apprendre des choses nouvelles, exprimer ses compétences managériales ou simplement obtenir un diplôme, envisageant la formation suivie comme une passerelle vers des postes plus importants en entreprise. Les divergences qui avaient

pu être mises sous silence durant le premier jour s'expriment plus grandement les jours suivants et font apparaître cette composante de l'altérité. Si nous mettons par exemple l'accent sur l'objectif d'exprimer ses compétences managériales, nous remarquons qu'il s'exprime selon différentes facettes pour définir un continuum de possibilités allant d'une volonté d'imposer son point de vue (posture autocratique) à une volonté de recherche de consensus (posture démocratique) (encadré ci-dessous).

### ———— VOLONTÉ D'EXPRIMER SES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES ————

*Équipe 2.* Alice, par ses comportements, témoigne d'un style de management qui intègre l'avis de tous avant d'engager l'action. Lorsque le travail est lancé, elle prend le temps de consulter le duo de garçons qui travaille souvent ensemble et d'intégrer leurs idées même si elles sont communiquées avec énergie et pas toujours de façon très structurée. Elle écoute également Julia, plus discrète, et lui laisse l'opportunité d'exprimer ses idées. Ce n'est que par la suite qu'elle opère une sorte de synthèse résumant les modalités de fonctionnement que tout le monde adopte et le travail peut alors commencer.

*Équipe 3.* Pour Renate, l'expression de son style de management témoigne davantage de la volonté d'imposer son point de vue et sa façon de faire. Lors de l'entretien elle légitime cela par le nombre d'années d'expérience et l'ambition qu'elle a. Lors de la réalisation des cas, cela se traduit par une attitude de fermeture et une incapacité et/ou une absence de volonté d'écoute et par le fait d'accaparer les outils de travail (ordinateurs, fichiers Excel...). Son management autocratique s'opposera rapidement à la vision et au fonctionnement de ses deux collègues et surtout à Diego.

Les moments d'expression d'altérités divergentes n'ont pas manqué, mais nous avons observé que le contenu du travail est resté un connecteur important, même lorsque les relations interpersonnelles étaient délé-tères. L'impératif du travail en commun a permis de mettre en avant deux autres composantes de l'altérité, à savoir les méthodes

de travail et la nature des compétences sollicitées. Pour la première composante, nous avons pu constater que les routines individuelles de travail pouvaient imposer des ajustements de la part des autres pour que l'objectif soit atteint. En fonction de la centralité des acteurs, dont les routines personnelles s'imposaient à la temporalité

---

 DIFFÉRENCES DE MÉTHODES DE TRAVAIL
 

---

*Équipe 4.* Justine est structurée. Au début de chaque journée, elle commence par lire les énoncés et en expliciter les enjeux. Elle organise les rôles de chacun. Elle réussit, par sa méthode de travail et le sérieux qu'elle manifeste, à motiver ces deux compères en excluant Jean dont les routines de travail sont moins organisées et moins fédératrices. L'expression de subjectivités et de méthodes de travail différentes est exclue pour le trio Justine, Sina et Fred. Il en résulte la mise à l'écart progressive de Jean et de son travail.

*Équipe 1.* Les routines de travail sont, au début, centrées sur un acteur particulier, Stéphane, lequel limite l'expression des subjectivités. Il bénéficie de la confiance de ses collègues et impose sa méthode de travail et les outils de calcul qu'il juge adaptés. Contrairement à l'équipe 4, cette façon de faire n'a pas permis l'adhésion de tous puisque les méthodes de travail de Stéphane vont être fortement et ouvertement remises en question par Olga en J2. Une forme de rébellion s'organise et déstabilise Stéphane en J2 et surtout en J3 jusqu'à lui faire perdre confiance et sa position initiale de leader. Il a fallu que l'une des parties cède pour retrouver une forme d'harmonie pour finaliser le travail collectif, ainsi que l'intervention de Laura, pour dépasser la situation de tension, se recentrer sur la performance à atteindre, et permettre à ses deux collègues de garder la face... mais les différences étaient rendues visibles.

---

et aux modalités de travail de l'équipe, nous avons pu observer des situations de rapprochement ou des situations d'éloignement (encadré ci-dessus).

### *L'affordance de l'expression de l'altérité*

Nous avons pu observer des moments où l'altérité s'exprime pleinement et d'autres où elle est contrainte, permettant ainsi à quatre scénarios d'apparaître : 1) des situations d'interaction favorisant l'expression de l'altérité, 2) des situations bloquant son expression, 3) des situations d'ambivalence et de conflits et 4) des situations où s'exprime l'auto-censure en faveur du maintien de la cohésion du groupe.

### *Favoriser l'expression de l'altérité*

Lorsque les postures de départ, les attentes des apprenants et les styles de management

convergeaient vers un but commun, des espaces d'expression d'altérités différentes mais complémentaires ont été préservés. Nous avons alors assisté à des interactions où la confiance, l'écoute et l'entraide étaient manifestes, voire recherchées par les membres d'une même équipe. Ces interactions « euphoriques » étaient, soit continues (équipe 2), soit discontinues (équipe 1 surtout en J1 et équipe 4 entre le trio Justine, Sina et Fred) (encadré ci-après).

### *Freiner l'expression de l'altérité*

Les scènes analysées révèlent des interactions « dysphoriques » où les différences ne sont pas admises car trop divergentes par rapport à une vision dominante. Dans ces contextes, la stigmatisation d'un membre de l'équipe a conduit progressivement à son rejet complet (équipe 4 avec Jean), sans

---

 CONTEXTES D'INTERACTION
 

---

*1. Favorisant l'expression de l'altérité*

*Équipe 2.* Dans cette équipe, le rôle de « leader » est flottant entre les membres de l'équipe et chacun peut s'en saisir lorsqu'il se sent en position de guider l'équipe dans la réalisation d'un cas, soit parce qu'il pense avoir les compétences les plus utiles, soit parce qu'il ressent le besoin d'impulser un souffle au travail de l'équipe. Tous les membres sont fortement engagés dans le travail, l'altérité est intégrée dès le début et des efforts constants pour rendre les subjectivités compatibles et réduire les frustrations seront consentis. Cela pousse l'équipe à adopter des modalités de coopération fondées sur la recherche du consensus par le partage d'idées, l'écoute et la pédagogie.

*2. Freinant l'expression de l'altérité*

*Équipe 4.* Au fur et à mesure de l'avancement de l'expérimentation du travail en équipe, l'expression de l'altérité de Jean est progressivement niée. Ni son point de vue, ni ses méthodes de travail, ni ses attentes d'apprentissage ne sont considérés par ses collègues. Toute expression de subjectivité différente de ce qui est adopté par le trio Justine, Sina et Fred est exclue. Il en résulte la mise à l'écart progressive, puis totale, de Jean.

---

aucune opportunité pour « garder la face » (encadré ci-dessus).

*L'expression ambivalente de l'altérité*

Les interactions « dysphoriques » ne signifient pas une rupture totale et irrévocable. Elles qualifient aussi des situations de ruptures ponctuelles, plus ou moins intenses. C'est le cas de l'équipe 3 (Renate étant l'offenseur) ou de l'équipe 1 (Olga étant l'offenseur). Dans les deux cas, les situa-

tions de rejet de l'autre et de sa différence ne sont pas définitives et amènent les coéquipiers à trouver des stratégies d'ajustement et de communication (pendant le cours ou en coulisse) pour retrouver un certain équilibre, maintenir des liens interpersonnels et permettre à tous de garder la face. L'autre est dans ce cas toléré puisque l'ambition d'atteindre l'objectif prime (encadré ci-dessous).

---

 EXPRESSIONS AMBIVALENTES  
 ET CONFLICTUELLES DE L'ALTÉRITÉ
 

---

*Équipe 3. J2 :* Après une première journée sans communication et une mise au point en coulisse, l'équipe s'emploie à renforcer les échanges et les possibilités d'expression, en particulier pour Renate. Les coéquipiers s'installent les uns en face des autres formant un cercle pour faciliter la communication. Nous assistons à une profusion de propositions, tant sur le fond que sur la forme de réalisation du travail. Le groupe doit négocier pour arbitrer entre les propositions, ce qui fait ressurgir les conflits latents.

La confrontation se cristallise entre Diego, jugé directif et peu à l'écoute, et Renate, jugée peu efficace et fermée. Cette dernière refuse de céder le leadership de l'équipe à son collègue et utilise l'opposition passive pour casser la dynamique instaurée par Diego et acceptée par Angela. Les divergences de profils, de méthodes de travail et d'attentes par rapport à la formation mettront à mal les efforts d'intégration de l'altérité auprès de cette équipe tout au long des trois journées d'observation, même si des efforts constants seront consentis pour que le « divorce » ne soit jamais acté.

*Équipe 1.* Les routines qui semblaient solides les 2 premiers jours sont complètement transformées en J3 (jour de tension). Stéphane n'est plus seul à organiser le travail. Olga exprime sa vision des choses et l'oppose à celle de Stéphane. Des représentations concurrentes de la bonne manière de résoudre le cas se confrontent. Les coéquipiers manifestent leurs divergences quant aux attentes d'apprentissage. Pour Stéphane, il s'agit d'un espace de confirmation de ses compétences. Pour Olga, cela représente l'occasion de développer ses compétences managériales. Cette expression d'une voix dissonante rompt l'ordre social et hiérarchique établi entre les protagonistes et fait monter la tension entre les deux co-équipiers. Des éloignements seront observés mais la rupture ne se fera pas, grâce à l'intervention de Laura pour « calmer le jeu » et recentrer le travail.

### *L'autocensure de l'altérité*

Les trois scénarios précédemment décrits mettent en avant l'action de l'autre ou des autres, pour permettre l'émergence d'espaces d'expression ou de répression de l'altérité. Cependant, ces affordances d'expression de

l'altérité peuvent également être tributaires de l'action de celui qui freine délibérément l'expression de sa différence. L'autocensure qui s'opère alors est en faveur du maintien du lien interpersonnel et de l'atteinte de l'objectif commun (encadré ci-dessous).

## ————— EXPRESSION D'AUTOCENSURE DE L'ALTÉRITÉ —————

*Équipe 1. J1 :* Les routines de travail sont, au début, centrées sur Stéphane, qui limite l'expression des subjectivités puisque, bénéficiant d'une plus longue expérience professionnelle et d'un caractère fort. Il impose sa méthode de travail et ses propositions. Les membres de l'équipe ne cherchent pas à débattre du fond des sujets et se contentent de s'accorder sur les modalités pratiques de mise en œuvre des idées de Stéphane. Olga limite volontairement l'expression de ses différences de point de vue et de méthode de travail avec Stéphane. Il ne s'agit pas d'une approbation totale des propositions de son collègue mais d'une manière de préserver la cohésion du groupe. Tant que les modalités et les propositions de Stéphane donnent des résultats positifs, Olga s'autocensure.

### ***Le réagencement permanent des liens entre les membres des équipes***

À mesure que les altérités se révèlent et sont gérées, les liens se réagencent entre les coéquipiers et produisent de nouvelles situations sociales d'interaction, tantôt par l'intégration, tantôt par la distanciation. Le réagencement permanent des liens et la remise en question des postures, des rôles, des attentes, de ce qui a de la valeur pour les individus et l'équipe, octroient aux scènes observées un caractère dynamique et poussent les acteurs à des ajustements motivés par la volonté de maintenir l'unité de l'équipe et l'atteinte des objectifs. Trois situations apparaissent dans ce cas de figure : 1) les protagonistes convergent tous vers la cohésion de l'équipe et œuvrent pour le maintien de cet impératif, quelles que soient les difficultés rencontrées

(équipe 2) ; 2) la mise à distance temporaire d'un membre afin d'apaiser les tensions et retrouver un semblant d'équilibre plus tard (équipes 1 et 3) et ; 3) l'exclusion définitive de l'offenseur pour maintenir l'unité du reste du groupe (équipe 4).

### *La convergence des altérités vers la cohésion intégrale de l'équipe*

Lorsque les altérités disposent d'un espace d'expression suffisant, cela est en faveur de la construction et du renforcement progressif de liens interpersonnels de qualité qui permettent de surmonter les difficultés et d'offrir à chacun la possibilité d'être différent, sans jugement et sans exclusion. C'est ce que nous avons pu observer auprès de l'équipe 2 qui a su préserver une qualité d'interaction favorable à la performance et à la cohésion de l'équipe (encadré ci-après).

---

## CONVERGENCE DES ALTÉRITÉS POUR LA COHÉSION DE L'ÉQUIPE

---

*Équipe 2.* Les membres de cette équipe ont rapidement développé des liens interpersonnels et un sentiment de solidarité forts. Le besoin d'entretenir ces liens est unanimement exprimé dans les entretiens réalisés avec les membres de l'équipe. Ceci se manifeste dans deux situations sociales observées.

J1 et J2. L'activité d'échange et de discussion est très intense entre Emmanuel, Arnaud et Alice. Julia est, elle, plus en retrait. Mais aucun de ses camarades ne semble lui en tenir rigueur. Bien au contraire, ils manifestent de l'empathie et prennent le soin de s'assurer qu'elle ne se sente pas exclue des interactions. Ils l'incluent souvent dans les discussions et l'impliquent dans les calculs nécessaires à la réalisation des cas.

J3. Arnaud et Emmanuel semblent perturbés par le cas et n'ont pas, contrairement aux deux premiers jours, des idées à partager avec le groupe. Alice et Julia prennent alors l'initiative de s'accorder sur les finalités du cas, la démarche d'analyse et les tâches à réaliser. Sans chercher un réel consensus, elles expliquent leurs choix et emportent rapidement l'adhésion de leurs collègues masculins. Dans cette situation, nous avons observé un changement d'attitude et de comportement de la part de Julia. Sortant de sa réserve, elle prend les choses en main pour organiser le travail et donner, avec Alice, le tempo pour retrouver la concentration et la cohésion de l'équipe.

---

### *La mise à distance temporaire*

La valeur accordée au maintien de la cohésion de l'équipe a parfois été mise à rude épreuve et a provoqué une confrontation des altérités. Il a été, dans ce cas, nécessaire

de créer une certaine distanciation entre les protagonistes pour que le calme revienne. C'est le cas notamment de l'équipe 1 et de la confrontation entre Olga et Stéphane (encadré ci-après).

---

## MISE À DISTANCE TEMPORAIRE DES ALTÉRITÉS POUR LE MAINTIEN DE L'ÉQUIPE

---

*Équipe 1. J3.* Au moment où Olga choisit de marquer ses différences avec Stéphane, la tension observée se traduit par une mise à distance physique. La scène principale se scinde en deux. L'altérité qui semblait ne pas poser problème lors des deux premières journées de travail semble désormais saillante, privant le « dominant » de son emprise sur les modalités d'organisation du travail. La rupture est, durant un moment, consommée, mais le lien est rétabli (en surface) pour que l'objectif soit atteint.

### *Exclure les uns pour souder les autres*

La nécessité de maintenir la cohésion de l'équipe se heurte souvent à celle du maintien de sa performance et de la réalisation de livrables de qualité. Cette tension entre ces deux impératifs va pousser les équipes à faire des choix et à parfois

exclure l'un de leurs membres. C'est le cas de l'équipe 4 qui choisira d'exclure Jean, jugé trop « divergent » par rapport au reste de l'équipe, qui développera, de son côté, des routines de travail favorisant la cohésion et l'intégration de l'altérité dans ce sous-groupe (encadré suivant).

---

## EXCLUSION DES ALTÉRITÉS POUR LE MAINTIEN DE L'ÉQUIPE

---

*Équipe 4.* Dans cette équipe, la difficulté à travailler ensemble émerge avec intensité dès le premier jour. Justine et Jean peinent à collaborer et expriment leurs divergences.

Sina et Fred tentent d'entretenir le dialogue avec les deux pour éviter que les divergences ne conduisent à une rupture totale, mais ils sont rapidement appelés à choisir entre les deux représentations antinomiques du travail. Ils se rallient à la position de Justine – qu'ils trouvent plus structurée – et l'équipe se scinde en deux, Justine, Sina et Fred d'un côté et Jean de l'autre. Fred et Sina ne font plus l'effort de connecter les deux espaces. Il en résulte la mise à l'écart totale de Jean.

Ainsi, se recompose un groupe à l'intérieur de l'équipe, par la mise à distance de l'un de ses membres. Les membres du sous-groupe se font confiance et forment un collectif soudé. Ils sont convaincus de leur capacité à travailler ensemble et à être performants, et considèrent

que l'intégration de Jean aurait pour conséquence une perte d'efficacité et une détérioration de la performance de l'équipe.

Le sous-groupe prend en main la réalisation des cas, en privilégiant l'efficacité et le livrable. Ils ont développé des mécanismes de coordination et un partage des rôles qui permettent à l'équipe d'avancer rapidement et efficacement.

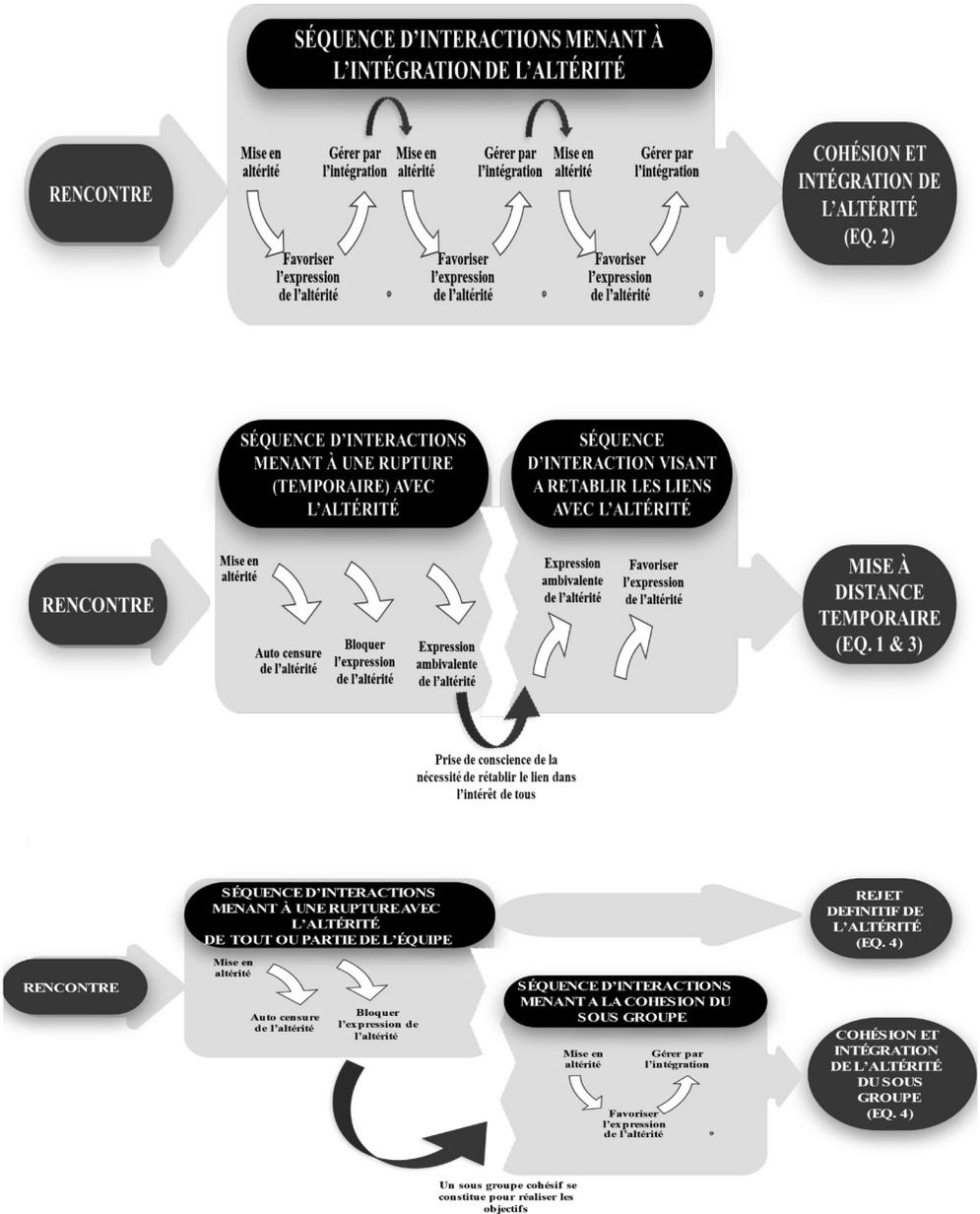
### III – DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'analyse interéquipe menée fait apparaître des mécanismes – de mise en altérité des membres de l'équipe, d'affordance de l'expression de l'altérité, et d'agencement permanent des liens entre les membres des équipes – qui doivent s'apprécier au regard des apports de l'analyse intra-équipe qui permet de mettre en avant des éléments de contexte qui sont autant de causes qui expliquent les transitions d'une phase d'interaction vers une autre (euphorique vers dysphorique ou inversement) ou le maintien d'une nature d'interaction malgré les confrontations des composantes de l'altérité. Nous pensons particulièrement à l'effet de l'apprentissage et des ajustements antérieurs, puisque les interactions que nous analysons se situent dans le temps (celui de la durée du module de formation). La difficulté perçue de l'objectif et son adéquation avec les compétences des membres de l'équipe est également un facteur important du déclenchement d'une phase d'interaction dysphorique. *A contrario*, l'agilité dans le changement de rôle au sein d'une équipe ainsi que la confiance et la bienveillance entre les membres ont été des antécédents de phases d'interactions euphoriques.

En conjuguant les analyses intra et inter-équipes, nous trouvons que la gestion de l'altérité a connu deux temps importants : un temps de « rencontre de l'altérité » et

un temps de « gestion de l'altérité ». En effet, durant la formation, nous avons pu identifier trois trajectoires d'expression et de gestion des altérités au sein des équipes auxquelles concourent les interactions des mécanismes identifiés : 1) une situation d'intégration de l'altérité ; 2) une situation de mise à distance temporaire de l'altérité ; et 3) une situation de rejet définitif de l'altérité. Nous proposons, dans les trois schémas suivants, une synthèse de ces éléments. La rencontre est marquée par l'expression individuelle de « ce qu'on nomme parfois une ligne de conduite, c'est-à-dire un canevas d'actes verbaux et non verbaux qui lui sert à exprimer son point de vue sur la situation, et, par là, l'appréciation qu'il porte sur les participants, et en particulier sur lui-même » (Goffman, 1974, p. 9). L'acteur révèle ce qui le distingue, ou ce qui permettra à l'autre de trouver des points de jonction (modalités de travail, attentes quant à la formation, compétences, etc.). Ce n'est qu'au travers des rites de présentation qu'un acteur fera savoir aux autres comment il les considère et comment il les traitera au cours de l'interaction (Goffman, 1974 ; Nizet et Rigaud, 2014). Lors de ces premières interactions « ce qui est attesté à titre ultime, c'est l'ipséité, à la fois dans sa différence à l'égard de la mêmeté et de son rapport dialectique avec l'altérité » (Ricœur, 1990, p. 351).

**Figure 2** – Trajectoires de gestion de l’altérité dans les interactions au sein des équipes



Ces premiers échanges initient les routines et les normes qui devront être respectées par les membres de l'équipe (Belmondo *et al.*, 2015). L'ordre rituel ainsi établi permet à chacun d'être renseigné au sujet du rôle qu'il devra jouer dans l'interaction. Cependant, cela constitue également une contrainte sociale fondamentale, une sorte de repère duquel les acteurs ne doivent pas dévier, au risque de perturber cet ordre et d'être alors reconnu comme un « offenseur » (Goffman, 1988 ; Nizet et Rigaux, 2014). Lorsqu'un acteur endosse ce rôle, il vient perturber l'équipe et questionner les frontières « tolérées » de l'expression des altérités.

Le second temps important est celui de l'interaction, de la dynamique d'échange, qui s'installe dans un espace-temps et qui mène soit à l'intégration de l'autre, soit à son rejet. Les affirmations de soi, les rôles, les singularités et les méthodes de travail de chacun sont mis à l'épreuve de l'expérience d'interactions répétées et contraintes par un rendu commun. Les manifestations d'altérités émergentes s'accroissent alors et imposent aux équipes de trouver les moyens de les intégrer ou au contraire de les rejeter (Jodelet, 2005).

L'intégration est le processus rituel le moins contraignant pour l'équipe qui a su définir et stabiliser des rites inclusifs. Les attitudes typiques qui sont alors manifestées sont le respect et l'acceptation. Nous retrouvons ici les caractéristiques d'une interaction dite « euphorique » (Goffman, 1993) où les altérités sont intégrées et forment un tout cohérent. Ces situations d'intégration de l'autre résultent d'expériences d'interaction antérieures positives, d'un contexte de travail où s'expriment confiance et bienveillance,

et d'une agilité dans l'endossement de rôles différents exigés par la situation. Dans ce contexte, les altérités, même si elles ont des composantes émergentes différentes, elles trouvent des moyens de préserver des espaces d'expression des différences qui deviennent des facilitateurs du travail collectif.

S'agissant du rejet, il résulte de situations où le jeu rituel est perturbé par l'expression des altérités (interaction dysphorique, *cf.* Goffman, 1993). Même si les prémices de ces perturbations pouvaient être manifestes dès le premier jour, nous avons observé une cristallisation des tensions lors du troisième jour de la formation, alors que les rites sont éprouvés et que les acteurs se connaissent mieux. Les équipes qui ont vécu ces situations ont constaté auprès de l'un de leurs membres un manque d'attachement organique au groupe. Les comportements divergents sont dus aux différences de méthode de travail, aux attentes quant à la formation, au manque de confiance et au malaise par rapport aux échecs des jours précédents. La qualité de la relation entre les membres, qui devait garantir l'efficacité des processus de routinisation (Belmondo *et al.*, 2015), est ainsi altérée et l'expression des altérités devient une source de tension. L'offense, qui rompt l'équilibre de l'ordre rituel établi, peut provoquer deux réactions de la part de la personne à laquelle s'oppose l'offenseur et de la part des autres membres du groupe qui interviennent dans le processus de régulation des interactions dysphoriques. Il s'agit de comportements de réparation ou de comportements d'évitement. L'engagement dans ces comportements dépendra du niveau de « déviance » de l'offenseur par rapport aux valeurs et

aux routines communes, du niveau d'intérêt que l'on accorde au maintien de relations positives, et de la pression face à l'impératif de performance. Lorsque les acteurs choisissent de rompre, plus ou moins totalement, les liens avec l'offenseur, ce dernier se retrouve discrédité lors des interactions futures et éprouve un sentiment de malaise important. « La cause de son malaise peut être qu'[il] avait compté sur la rencontre pour confirmer une image de [lui-même] à laquelle [il] est sentimentalement attachée, et qu'[il] voit maintenant menacée. » (Goffman, 1974, p. 12). C'est ici l'altérité, dans sa forme intérieure (Ricœur, 1990), qui est interpellée, puisque l'autre le stigmatise et reconnaît en lui un attribut qui le disqualifie (Nizet et Rigaux, 2014), l'empêchant, ainsi, de participer à la construction des rites d'interaction et de contribuer, à la hauteur de ses attentes, au travail collectif.

## CONCLUSION

L'analyse livrée au sein d'équipes de futurs managers nous a permis d'éclairer deux points théoriques importants qui plaident en faveur de l'association de l'approche des interactions sociales de Goffman et de celle de l'altérité de Ricœur. D'abord, l'altérité n'est pas la simple « diversité » visible de l'extérieur au travers de variables, telles que le genre, la culture ou l'âge. Son expression est davantage un phénomène complexe et dynamique dont les composantes se manifestent lors d'interactions entre des acteurs qui évoluent dans un contexte exigeant la réalisation d'objectifs communs. Le second point important concerne les rites développés pour gérer les différentes manifestations de l'altérité. Ces rites sont plus ou moins

efficaces et maintenus selon le contexte, et selon les équipes, pendant la durée de la formation. Ils conduisent à des situations d'intégration des altérités dans une entité commune ou, au contraire, au rejet (définitif ou ponctuel) des « offenseurs » pour que le reste des membres puissent continuer à travailler et atteindre leurs objectifs.

D'un point de vue pratique, notre étude met en avant différents leviers de performance des équipes. En effet, les mécanismes de gestion de l'altérité qui mènent à des interactions euphoriques sont favorables à un travail en équipe efficace, où chaque membre trouve un espace d'expression de son ipséité, ce qui est une source d'épanouissement et de réalisation de soi. Les managers pourraient ainsi être formés à la gestion de l'altérité pour aller au-delà de ses composantes visibles et bénéficier des avantages des mécanismes d'expression de soi favorables à la construction d'un climat de travail positif et performant.

Dans cette étude, nous avons employé une démarche d'analyse rigoureuse pour être au plus près de l'expression de l'altérité émergente, mais nous sommes conscients que certains paramètres ont pu nous échapper. Leur intégration sont autant de voies futures de recherche au sujet de cet objet d'étude qu'est la gestion de l'altérité dans les équipes de travail. Ainsi, même si nous avons pu recueillir des informations concernant les échanges en coulisse lors des entretiens individuels, nous n'avons pas pu être présents lors de ces échanges, nous n'en connaissons pas la teneur exacte et nous ne pouvons donc pas voir dans quelle mesure ces interactions ont pu influencer les échanges durant les séances de cours. Une deuxième limite relève du fait que les quatre équipes ont

travaillé dans le même espace. Même si les échanges entre elles pendant les séances de formation ont été très limités, nous ne pouvons pas exclure qu'elles aient pu échanger en dehors de cet espace. Des biais de désira-

bilité sociale pourraient alors avoir modéré l'expression de certaines altérités réduisant ou intensifiant les situations de tensions que nous avons pu observer au sein de certaines équipes.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abdallah-Preteuille M. (1999). *La formation des enseignants face au défi de la pluralité culturelle et de l'altérité. Guide de l'interculturel en formation*, Paris, Éditions Retz.
- Arnaud G., Fugier P. et Vidaillet B. (2018). *Psychanalyse des organisations : Théories, cliniques, interventions*, Eres.
- Bardin L. (2007). *L'analyse de contenu*, Paris, Quadrige/PUF.
- Belmondo C., Deltour F., et Sargis-Roussel C. (2015). « La performance des groupes de travail : Une analyse par le capital social et la routinisation », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 247, p. 11-25.
- Blandin B. (2004). « La relation pédagogique à distance : que nous apprend Goffman ? », *Distances et Savoirs*, 2, p. 357-381.
- Blumer H. (1969). *Symbolic Interaction : Perspective and Method*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Briançon M., Mallet J. et Eymard C. (2013). « L'altérité, une notion vraiment sans histoire ? Éclairage philosophique sur une notion devenue incontournable en éducation », F. Dervin coord., *Recherches en Éducation*, n° 16, juin, p. 105-113.
- Chanlat J.F. (1990). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses Université Laval.
- Chanlat J.F. et Özbilgin M. (2018). *Management et diversité. Comparaison internationale*. Ste Foy, Les Presses de l'université Laval.
- Enriquez E. (2000). « L'autre, semblable ou ennemi ? », *L'Homme et la société, Psy et Société*, n° 138, p. 63-81.
- Fagbohoun S. (2017). « Quand l'altérité exige ma réflexivité », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, supplément, p. 133-144.
- Girin J. (2016). *Langage, organisations, situations et agencements*, Presses de l'Université Laval.
- Goffman E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1. La présentation de soi*, Paris, Éditions de Minuit.
- Goffman E. (1974). *Les rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit.
- Goffman E. (1988). *Ordre social et l'interaction*, Paris, Éditions de Minuit.

- Goffman E. (1993). « La communication en défaut », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 100, p. 66-72.
- Horn S., Lecomte P. et Tietze S. (éds.). (2020). *Managing Multilingual Workplaces: Methodological, Empirical and Pedagogic Perspectives*, Routledge.
- Jodelet D. (2005). « Formes et figures de l'altérité », *L'Autre : Regards psychosociaux*, M. Sanchez-Mazas et L. Licata, Grenoble, Les Presses de l'université de Grenoble, coll. « Vies sociales », p. 23-47.
- Joseph I. (2009). *Erving Goffman et la microsociologie*, Paris, PUF.
- Lacaze L. (2013). « L'interactionnisme symbolique de Blumer revisité », *Sociétés*, vol. 3, n° 121, p. 41-52.
- Nizet J. et Rigaux N. (2014). *La sociologie de Erving Goffman*, coll. « Repères », La Découverte.
- Pierre P. et Chanlat J.F. (2018). *Le management interculturel : Évolution, tendances et critiques*, Éditions EMS.
- Ricœur P. (1990). *Soi-même comme un autre*, Paris, Éditions du Seuil.
- Segal J.P. (2018). « La conception française du management de la diversité à l'épreuve de l'altérité des cultures océaniques », *Management et diversité. Comparaison internationale*, Chanlat J.F. et Özbilgin M., Ste Foy, Les Presses de l'université Laval, p. 95-114.

Copyright of Revue Française de Gestion is the property of Lavoisier and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.