

Ressources humaines

Team building, 'Que ma joie demeure'

Pas de bon team building sans une bonne qualification des besoins et des cibles en amont. L'amusement gratuit n'est pas l'objectif central



Apparu en France dans les années 90, le team building est aujourd'hui partout et s'invite aussi bien dans les séminaires d'entreprise que dans les soirées de fin d'année entre collègues, en lieu et place des habituelles animations. Sportifs, déstressants ou créatifs, ces fameux ateliers se mettent à toutes les sauces au service de la cohésion d'équipe. Mais comment faire être sûr de ne pas organiser vainement un team building et répondre aux problématiques de l'entreprise ?

par Ambre Delage

C achés sous l'anglicisme team building, les ateliers de cohésion d'équipe sont presque devenus, pour les entreprises, un passage obligé. Car si le team building n'est pas une formule magique, il est un moyen, souvent ludique, mis au service de la stratégie d'entreprise. Le propre de ces "réunions" est bien de renforcer les liens d'une équipe, en lui apprenant, notamment, à pratiquer la communication interpersonnelle sans modération. "De plus en plus, les entreprises demandent à y avoir recours, constate Olivier Gouvello, directeur général de l'agence spécialisée For Event. Car dans une situation économique complexe où les changements vont très vite, il est nécessaire de créer de la communication entre les gens, de resserrer les liens entre les équipes, de leur faire partager les mêmes valeurs."

D'ailleurs, si Coach Omnium annonce, dans sa dernière étude parue en début d'année, que les dépenses des entreprises en matière de MICE (meetings, incentives, conferencing, exhibitions) ont chuté de 5,2 % en 2014, par rapport à 2013, établissant le volume global de dépenses à quelque 8,1 milliards d'euros en France, force est de constater que les incentives (ou séminaires de stimulation ou de récompense) redémarrent pour la première fois depuis 2008, tandis que l'événementiel reprend lui aussi de l'importance, confirmant une tendance amorcée depuis 2 ans. Certes, les entreprises françaises rechignent aujourd'hui à organiser des réunions fastueuses, mais elles mettent en revanche un point d'honneur à y rassembler leurs équipes, à les faire communiquer tout en s'amusant. D'où le recours au team building.

"Il y a 15 ou 20 ans, lorsque cette activité a démarré, l'heure était davantage à l'incentive pur. Aujourd'hui, les participants doivent s'amuser, mais les managers veulent qu'il y ait un intérêt à cet amusement, qu'il réponde à une problématique", explique Amaud Houllès, directeur de Cinerea, agence organisatrice de cessions autour du vin. Dans le microcosme de l'entreprise comme dans la vie quotidienne, pour ne pas laisser s'accumuler les problèmes, des mises au point régulières sont nécessaires, pour le confort des collaborateurs et pour la performance de l'équipe. "Et attention à ne pas tout mélanger, enseigne Pierre Cauvin, consultant et coach chez Osiris Conseil. Il y a une différence fondamentale entre une activité purement ludique et un travail de fond sur la cohésion des équipes. Un team building peut lier les deux, mais ce qui est constitutif, c'est d'aider les gens à fonctionner ensemble. Le jeu, lui, n'est qu'une modalité." Reste donc à répondre à des problématiques d'entreprise sans tomber dans l'amusement gratuit.

La bonne équation

D'après Coach Omnium, les séminaires continuent de tenir la pole position sur le podium des opérations événementielles, avec 72 % des opérations de communication interne organisées par les entreprises françaises en 2014. Pourtant, aujourd'hui, organiser un séminaire ne suffit plus à lui seul à favoriser la communication. D'abord, parce qu'un séminaire est bien souvent le moment que choisit l'entreprise pour faire passer des messages plus ou moins agréables à entendre.

Ensuite, parce que notre société individualiste a mis à mal la communication verbale et non verbale, notamment dans le monde de l'entreprise. Ainsi s'adresse-t-on plus facilement à ses collègues par e-mails, SMS ou intranet qu'en direct. Des systèmes qui, s'ils permettent l'instantanéité des informations, ne favorisent pas les échanges de proximité. Or, pour inciter les uns et les autres à échanger de manière active, rien ne vaut une animation ou un atelier permettant le lâcher-prise hors du contexte de travail habituel.

Mieux vaut donc organiser un team building en l'intégrant directement à un séminaire ou à un kick-off, l'idée étant de mêler à la fois l'informatif pur et la communication transversale, autour du thème du séminaire par exemple. "Nous constatons de plus en plus que, non seulement nos

ateliers sont intégrés à des séminaires, mais qu'en plus, ils doivent coller aux thèmes abordés pendant ces séminaires. Cela permet de servir de défouloir aux salariés qui s'expriment plus librement dans le jeu. Et également aux managers de parler des décisions de manière différente et de fédérer leurs collaborateurs autour de ces décisions", constate Arnaud Houllès.

Le mot d'ordre ? Communiquer, donc, envers et contre tout. Au point que si d'aventure, le team building ne viendrait pas à s'insérer dans un séminaire, il est tout de même nécessaire que, d'une manière ou d'une autre, un moment soit consacré au débriefing au terme de l'atelier. "Le but principal d'un atelier de cohésion d'équipe est d'amener les gens à réfléchir ensemble, d'où l'intérêt du débriefing. C'est important, car cela permet de revenir sur l'objectif réel et de faire comprendre aux participants pourquoi une activité a été choisie plutôt qu'une autre.

Le team building ne doit pas uniquement permettre aux managers d'observer leurs collaborateurs. Il faut que les collaborateurs, eux aussi, en tirent des enseignements dont ils se resserviront plus tard", explique Sophie Cossetini, gérante des Terres de Saint-Hilaire.

Démarche continue

Sortir les salariés de leurs habitudes de travail, c'est bien. Mais tirer de cette incursion des bénéfices au long cours, c'est mieux. En d'autres termes, pour ne pas rater son team building, encore faut-il envisager qu'il ne soit pas un cas isolé. Pour optimiser les vertus d'un atelier de cohésion d'équipe, il est préférable, non seulement de faire un débriefing en aval, mais également de faire un suivi des problématiques que ledit atelier a permis de faire remonter. Concrètement, 2 jours de séminaire et un atelier de 2 ou 3 heures ne permettent pas de régler l'ensemble des problématiques d'une entreprise ou de donner durablement du lien à une équipe.

Selon Olivier Gournal, "il est préférable qu'il y ait des piqûres de rappel, une équipe soudée et efficace pouvant difficilement se construire en une seule fois. L'organisation de la démarche dépend également de l'ambiance de l'entreprise ou du contexte dans lequel le team building est organisé". L'idée : mesurer le chemin parcouru d'un team building à l'autre et utiliser cette mesure comme indicateur de performance. Comment ? En s'adjoignant les services d'un coach d'entreprise par exemple, qui, d'un œil extérieur, peut déterminer quels sont les obstacles à une bonne cohésion d'équipe, ou en mesurant, en interne, les problèmes rencontrés par chaque membre de l'équipe, individuellement.

"Il faut, en amont, définir des objectifs, puis mettre au point un temps fort récurrent et faire en sorte que les managers observent l'impact qu'a eu le team building, tant au niveau du groupe qu'au niveau individuel, afin d'évaluer le besoin en coaching ou en formation. Le team building consiste donc en une volonté continue et régulière de veiller sur les collaborateurs", estime Pierre Cauvin. Au-delà du caractère ludique de l'activité dont se souviennent les participants, les team building permettent donc également d'identifier les besoins des uns et des autres. Besoins qui, s'ils ne sont pas mis au jour et assouvis, peuvent nuire à la construction et à l'efficacité d'une équipe.

Le bon atelier pour la bonne problématique

"Pour ne pas rater son team building, il faut déjà commencer par savoir exactement pour quelles raisons on l'organise", tranche Mary Pidolot, chef de projet pour l'agence 10Torsions. Plus encore que pour un événementiel classique, le but n'est pas simplement d'amuser la galerie. De fait, il est capital de savoir à quelle problématique l'atelier doit répondre, mais aussi à qui il s'adresse : quelle est la répartition homme/femme de l'équipe participante ? Quelle est la moyenne d'âge ? Combien seront-ils à y participer ? Et quels sont les objectifs de l'atelier ?

Pour tous les professionnels : sans un bon brief de départ, point de salut ! "Il n'y a pas de bon team building sans une bonne qualification des besoins et des cibles en amont", assène Sophie Cossetini. Car il n'y a rien de plus contre-productif que d'organiser un atelier dans lequel certains collaborateurs ne se reconnaîtront pas. Ainsi, faire un team building autour du sport en équipe est une excellente manière de créer de la cohésion, à la condition de ne pas favoriser la compétition.

Si l'atelier s'inscrit dans un contexte de restructuration de l'entreprise, mieux vaut alors choisir des animations qui permettront d'échanger et de partager pour mieux apprendre à se connaître, comme des activités autour du vin et de la gastronomie par exemple. De même, s'il s'agit davantage de gérer le stress, l'atelier devra faire la part belle aux techniques de réflexologie ou de relaxation. "Le team building peut prendre différentes formes même s'il œuvre toujours dans le sens de la cohésion d'équipe, mais à condition qu'il fasse sens au sein de la collectivité et pas individuellement", avertit Arnaud Houllès.

Pour favoriser encore plus l'échange, la plupart des entreprises préfèrent organiser des sessions par petites équipes, voire par services, de manière à mieux identifier les besoins de chacun. "Les réductions budgétaires ont obligé les entreprises à mieux réfléchir à la façon d'organiser leurs team building, explique Sophie Cossetini. L'idée aujourd'hui est d'être en plus petits groupes pour vraiment partager et réfléchir ensemble."

Impliquer les participants

Rater l'organisation d'un team building, c'est enfin s'assurer de prendre de plein fouet les critiques acerbes de ses collaborateurs. Car si l'on trouve aujourd'hui des ateliers de cohésion d'équipe originaux et abordables, il n'en reste pas moins qu'ils captent une partie du budget RH. De fait, mieux vaut être capable d'expliquer à ses collaborateurs ce qui a motivé le besoin d'organiser un team building. Pourquoi ? Simplement parce que plus les collaborateurs seront passifs face à cette prise de décision, plus on risque un manque de motivation et d'implication de leurs parts lors de l'atelier. "En règle générale, les collaborateurs réservent un bon accueil au team building. À condition évidemment que sa mise en place soit bien expliquée. Il peut y avoir en effet une ambiguïté dans l'esprit des salariés, car un team building agit sur le bien-être des salariés, mais aussi pour le bien de l'entreprise elle-même. L'un n'allant pas sans l'autre.

Les managers, dans leur grande majorité, ne cherchent pas à faire passer des messages négatifs en douceur ou à manipuler lorsqu'ils organisent un team building. Mais encore une fois, il est essentiel de bien travailler en amont sur le niveau de difficulté à régler et sur le périmètre sur lequel intervenir. En d'autres termes, une cohésion d'équipe, ce n'est pas juste le jour où on sort du bureau pour s'amuser, il faut impérativement qu'il y ait un avant, un pendant et un après", résume Pierre Cauvin.

Rien de tel, donc, pour le manager de connaître le point de vue de ses salariés, ce qui pourra l'orienter sur le choix de l'animation. D'ailleurs, les organisateurs de team building sont formels : l'efficacité d'un atelier de cohésion d'équipe se mesure principalement au comportement des

participants. "Il faut observer comment les gens sont entrés dans le jeu, quel plaisir ils y ont pris... Il y a généralement un avant et un après-team building. Et si l'après n'est déjà plus tout à fait comme l'avant, c'est qu'il y a du progrès", indique Olivier Gouvelal.

La prime à l'incongruité

Marre des cours de cuisine, des improvisations théâtrales et autres lip-dub ? Pas de problème. Conscientes que la plupart des entreprises cherchent aujourd'hui à organiser des team building de plus en plus originaux, les agences spécialisées mettent un point d'honneur à sortir des sentiers battus. Il est ainsi possible, désormais, de jouer au football en étant enfermés dans des bulles transparentes, grâce au Bubble Bump ; de chercher à s'échapper d'une pièce fermée en 20 minutes chrono chez HintHun, ou encore de construire un pousse-pousse en carton capable de transporter l'un de vos collègues chez TeamTonic...

Mais c'est sans doute au-delà de nos frontières que l'on trouve les ateliers les plus incongrus, inventés par de prestigieuses universités à destination des étudiants d'abord, puis transposables au monde de l'entreprise.

Particulièrement inventifs, les Américains sont les plus prolifiques en matières d'ateliers de cohésion d'équipe déjantés. Ainsi, l'université d'Irvine, en Californie, proposait-elle, en 2014, de tirer des leçons de la série 'Walking Dead' en apprenant à se nourrir dans un monde apocalyptique, à réagir en cas de propagation imminente d'une maladie mortelle ou bien à gérer votre stress face à une catastrophe majeure... Point de zombies en vue, certes, mais l'apprentissage de la gestion de crise est bien au rendez-vous.

La prestigieuse université de Berkeley propose quant à elle depuis 2003, des cours de philosophie ouverts à tous... basés sur les personnages des Simpson. Au programme de ces cours, intitulés "Philosophie des Simpson" (donc) : utiliser les personnages de ce dessin animé populaire et borderline pour réfléchir sur les relations humaines souvent complexes. Ou comment utiliser Bart, Marge, Homer et consorts pour favoriser la cohésion d'équipe dans votre entreprise.

Enfin, la Chine n'est pas en reste. En témoigne l'université de Guangdong qui enseigne à qui le désire l'art du cambriolage. Le but ? Réussir à échaufauder un plan pour cambrioler une banque en 7 minutes. L'idée ? Apprendre à gérer un budget, à prendre des initiatives et à manager. Les fondements même d'une activité de team building, l'incongruité en plus.

Les bonnes raisons

La gestion des conflits au travail occupe 2 heures sur 35 heures hebdomadaires. À l'origine de ces conflits : des divergences de personnalité ou d'ego (49 %), le stress (34 %) et la surcharge de travail (33 %).

Source : Cabinet OPP, septembre 2009

Publié le 23/04/2015

Rubriques : Les dossiers | Management & stratégie