

# Management

TEAM BUILDING

## Scepticisme en deça, vérité au delà

Les entreprises françaises ont encore beaucoup à apprendre de leurs consœurs européennes en matière de team-building



**En France, la convivialité professionnelle trouverait plus rapidement ses limites que chez ses voisins européens. Un obstacle à surmonter pour que les séminaires de team building aient vraiment un sens.**

**Technique du “metaplan” allemand, convivialité professionnelle anglaise... les entreprises françaises auraient encore beaucoup à apprendre de leurs consœurs européennes en matière de motivation des collaborateurs. Du fait d’une relation tendue entre managers et collaborateurs, les efforts entrepris lors des séminaires de team building, qui deviennent toujours plus déterminants, voient leur impact limité. Quelques bonnes pratiques sont à glaner au-delà des frontières hexagonales.**

Par Jean-Baptiste Ferrière

**P**ar le passé, les séminaires d'entreprise ont longtemps été réduits à leur plus simple expression : une convention annuelle réunissant tous les collaborateurs avec des conférences, des ateliers de travail, un discours du grand patron et un repas pour clôturer la "fête". Mais depuis les années 1990, de nouveaux types de séminaires sont apparus. Les conventions n'ont pas disparu mais de nouvelles méthodes managériales sont désormais utilisées afin de gérer au plus près le capital humain. On parle à présent de "team building" (cohésion d'équipe), de "team development" (renforcement d'équipe) ou d'"incentive" (stimulation). Des termes bien à la mode qui cachent des concepts simples : le team building a pour but de développer des relations professionnelles et d'améliorer les performances d'une équipe. Il consiste à mettre en place des activités qui stimulent les individus au sein d'un groupe. *In fine*, l'objectif est bien d'accroître la motivation, la communication, l'entraide et la confiance entre managers et salariés. Il s'agit donc de créer une atmosphère propice à ces changements, grâce à des concepts et activités fédérateurs, ludiques, participatifs et originaux, qui stimuleront les individus pour renforcer l'énergie d'un groupe de collaborateurs. Devrait en théorie découler de cela une meilleure productivité. Deux phénomènes peuvent être observés. Primo, les ressources humaines n'ont jamais été aussi importantes au sein d'une société. Pour preuve, la communication interne leur est désormais rattachée. Secundo, le management s'est professionnalisé en prenant une dimension plus opérationnelle. En clair, le team building est devenu un moyen incontournable de consolider une identité et de conforter une communauté de travailleurs. De nombreux objectifs différents peuvent en effet s'articuler lors d'un séminaire : la définition d'un projet d'entreprise, la mise en place d'une assurance qualité, la définition d'une politique commerciale, la mise en oeuvre d'une nouvelle organisation... Ou simplement une sorte de "check up" avec autodiagnostic et plan de progrès. Aujourd'hui, le team building se généralise avec l'idée qu'il faut entretenir une équipe pour qu'elle fonctionne. Cela est perçu comme un besoin et non plus comme un complément pour faire plaisir.

### **Les vertus, mais aussi les risques, du séminaire**

Le séminaire représente un temps fort car il permet une rupture dans les habitudes. Les messages qui y sont délivrés sont reçus avec plus d'attention par les salariés. Mais ce n'est pas une

activité sans risque pour les participants. Un séminaire représente aussi l'occasion de se montrer, de marquer des points... ou de plomber durablement sa réputation. Sous des dehors décontractés, l'exercice nécessite une bonne maîtrise de soi. Faute de quoi les soirées, notamment, peuvent se transformer en événements à risque. Boire quelques verres après le dîner favorise l'esprit d'équipe, et se fait généralement avec la bénédiction de la direction. Il est bien vu de rester trinquer avec les autres plutôt que de remonter illico dans sa chambre. Mais gare aux excès ! A partir du troisième verre, certains se lâchent en proférant tout haut les remarques aigres-douces qu'ils réservent d'ordinaire à leurs cercles d'intimes. D'autres, dans ces situations qui brouillent les frontières entre vie privée et professionnelle, perdent la retenue qu'ils affichent aux heures de bureau. Une attitude qui ne passera certainement pas inaperçue en la présence d'un responsable. Travailler ensemble de manière ludique sur des questions de fond et avec un état d'esprit qui se veut convivial, tel est le leitmotiv du team building dont la période de pointe a lieu en septembre lorsqu'il est notamment question d'intégrer de nouveaux arrivants. Pour Berna-



**"Ce processus permet de développer des valeurs à la fois collectives et individuelles comme le dépassement de soi ou la cohésion d'équipe", Bernadette Lecerf Thomas, coach d'organisation d'équipe.**

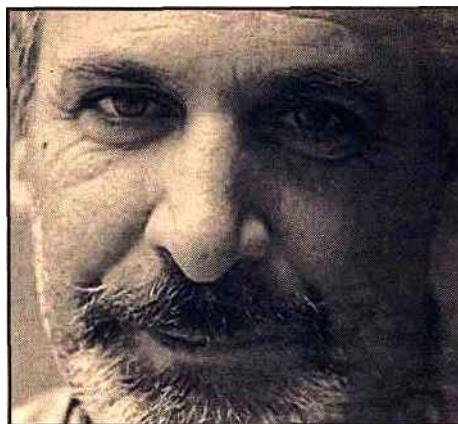


**“Il faut inventer de nouvelles méthodes ou s’inspirer des modèles qui existent à l’étranger”, Bruno César, président fondateur de César Consulting.**

dette Lecerf Thomas, coach d’organisation d’équipe, *“ce processus permet de développer des valeurs à la fois collectives et individuelles comme le dépassement de soi, la gestion du stress, la cohésion d’équipe, l’adhésion à la culture d’entreprise, l’interdépendance ou l’implication”*. Grâce à des activités à caractère événementiel, souvent de nature interactive, les participants cultivent ainsi leurs facultés à travailler ensemble. *“Ces séminaires sont extrêmement intéressants pour les entreprises, indique-t-elle, car ils permettent de générer des échanges, de créer du lien, de faire connaissance avec des collègues que l’on côtoie mais que l’on ne connaît pas vraiment.”* Concrètement, ces nouvelles méthodes de management ont pour but d’insuffler un esprit d’équipe autour d’une expérience et d’objectifs communs. Le catalogue des activités proposées est très large : sports extrêmes (alpinisme, parachutisme, saut à l’élastique), voyages exotiques, raids, sports mécaniques, courses au trésor, accrobranches et même des stages commandos. *“Mais l’époque des sports extrêmes semble révolue, précise Bernadette Lecerf Thomas. Les rallyes par exemple, effectués dans des 4x4, un véhicule qui souffre d’une image anti-environnement. Le paint-ball, un pistolet à air comprimé projetant des billes de peinture sur l’adversaire, jugé trop agressif. Ou le parachutisme qui nuit parfois à l’ambiance en divisant le groupe en deux : ceux qui osent et les autres.”* Car la qualité de réflexion du groupe s’accroît au fur et à mesure que la confiance s’installe.

## **Le rapport salariés-managers**

Mais en France, *“salariés et managers auraient des relations immatures”* selon Brice Mallié, directeur de la branche management de BPI (\*). *“La relation hiérarchique y est paradoxalement souhaitée et rejetée”*, observe en effet Bruno César, président fondateur de César Consulting, un cabinet de conseil en management. Ambiguë, cette relation serait le reflet de *“la lutte des classes”*. Entre salariés et managers, les rapports d’adulte à adulte auraient parfois du mal à s’instaurer. D’où la difficulté à mettre en place un team building régulier et performant. *“C’est un problème de management des équipes”*, résume



**“Quand on leur parle de team building, les Français se révèlent assez narquois”, Bruno Scaramuzzino, directeur général de Meanings.**

Bruno César. *“Cela se résout tout au long de l’année par le dialogue et l’écoute. Car si l’on additionne le capital humain et l’agilité d’organisation, on obtient de réels atouts. Il y a certainement en France des progrès à faire dans la manière de motiver les équipes. Il faut inventer de nouvelles méthodes ou s’inspirer des modèles qui existent à l’étranger”*, conseille-t-il. Problème : *“Quand on leur parle de team building, les Français se révèlent assez narquois”*, constate pour sa part Bruno Scaramuzzino, directeur général de Meanings, agence de communication corporate globale. En outre, *“on ne manage pas de la même façon dans les grandes entreprises et dans les PME. C’est un investissement souvent onéreux, qui doit prendre des formes différentes selon la situation des entreprises, mais, je pense, toujours rentable”*. Tout dépend du degré de précision du séjour de team building. Pour Jean-Luc Placet, président du GSSEC (Groupement des Syndicats Syntec Etude et Conseil), une union de syndicats professionnels de consultants adhérent à la fédération

Syntec conseil en management, il y aurait



**“En France, la séparation entre la vie privée et la vie professionnelle est plus importante qu'en Allemagne”, Jean-Luc Placet, président du GSSEC.**

bien une différence de mentalité : *“Outre-Rhin, les participants à une séance de team building se prêtent plus facilement au jeu qu'en France où la séparation entre la vie privée et la vie professionnelle est plus importante”,* commente-t-il. Résultat : la réceptivité des collaborateurs français serait plus faible. En Allemagne, les voyages d'affaires, week-ends et autres barbecues sont nettement plus fréquents qu'en France. Cela s'apparente à une forme de *“socialisation collective”*. En France le système de récompense qui s'opère via des primes ou des promotions internes a pour conséquence d'amplifier la motivation individuelle. La *“démarche collective”* s'en trouve écartée. La culture d'entreprise serait également plus développée en Angleterre et en Allemagne car les relations entre salariés et managers seraient de meilleure qualité. Y aurait-il une plus belle osmose au sein des équipes ? *“Difficile à certifier, poursuit Jean-Luc Placet, mais le fait de se retrouver au pub entre collègues pour prendre un verre après une journée de travail n'y est pas étranger. Le communautarisme ouvrier y est traditionnellement plus ancré.”* En France, la convivialité professionnelle trouverait donc plus rapidement ses limites.

### **Les ateliers créatifs collaboratifs**

### **ont le vent en poupe**

La solution ? Privilégier le team building continu à l'événementiel occasionnel. Construire sur la durée. Ainsi Bruno César, président fondateur de César Consulting, cite la méthode allemande du *“metaplan”* alliant esprit de synthèse et productivité : *“Il s'agit d'un outil créatif de discussion par écrit destiné à l'animation de réunions. Les participants répondent aux questions posées par l'animateur sur des cartes affichées sur de larges panneaux.”* Cette méthode permet à un groupe de travail de produire un maximum d'idées en un minimum de temps. De regrouper ces idées par thèmes en les hiérarchisant et d'aboutir ainsi à des solutions via des plans d'action concrets. Selon Didier Rousseau, président fondateur de Weave, un cabinet de conseil en stratégie opérationnelle, le problème se pose au niveau de la légitimité du manager : *“Le leader est un veilleur tenace du sensible.”* A la fois *“passeur”* car il manage d'un monde à l'autre, *“lecteur”* car il déchiffre un monde toujours plus complexe et *“communicant”* dans la mesure où il génère des engagements. *“En faisant partager sa vision stratégique de l'entreprise lors des séminaires, le manager renforce sa légitimité”,* explique Didier Rousseau. *“En réalité, le bien-fondé de sa place dans l'entreprise dépend de son aptitude à capter des signaux faibles sur le marché et à prendre les bonnes décisions au bon moment. Or, le team building offre justement la possibilité de produire une lecture collective d'un sujet qui a trait à l'entreprise. Par son axe de vision, chacun apporte sa pierre à l'édifice.”* Exit le saut à l'élastique sans queue ni tête, place désormais aux ateliers participatifs destinés à susciter des vocations de fins stratèges. En résumé, un team building réussi suscite la motivation parce qu'il remet en cause la légitimité du leadership. Et pour s'assurer de la bonne cohérence d'un séminaire, le recours à des prestataires constitue un passage obligé. Il existe ainsi de nombreuses agences en communication événementielle spécialisées dans la conception de team building pour entreprises et collectivités. *“Notre objectif est de contribuer à favoriser la solidarité au sein de l'entreprise”,* annonce Thomas François, directeur du développement et de la stratégie de la Fonderie d'événements. *“Les activités proposées doivent impérativement avoir un lien avec la politique de l'entreprise ou du moins être chargées de sens.”* Les défis gratuits purement sportifs ne revêtent *“aucun message subliminal”* et renvoient simplement au *“culte de la performance individuelle”*. Autant d'argent *“dépensé inutilement”*, martèle Thomas François. Car ce qui a le vent en poupe aujourd'hui, ce sont les ateliers créatifs collaboratifs où les participants ont pour mission d'inventer quelque chose et de réfléchir



**“Le leader est un veilleur tenace du sensible”, Didier Rousseau, président fondateur de Weave.**

de façon collective : imaginer par exemple les règles d'un jeu de société ou produire un abécédaire sur une thématique imposée... Nous ne sommes plus dans un registre uniquement dédié aux responsables commerciaux ou marketing. Chaque employé doit désormais connaître ce sentiment d'appartenance qui fait souvent défaut. Des points de chute où organiser des séminaires ? Quatrième parc à thème français en termes de fréquentation, le Puy du Fou distille aux collaborateurs un team building actif. Entre deux ré-



**“Les activités proposées doivent impérativement avoir un lien avec la politique de l'entreprise ou du moins être chargées de sens”, Thomas François, directeur du développement et de la stratégie de la Fonderie d'événements.**

unions de travail : visites de villages reconstitués,

participation à des spectacles animaliers sur mesure, courses d'orientation... *“Nous observons une évolution de la relation salariés-managers au fil du séminaire”*, relate Laurent Albert, directeur général du Grand Parc du Puy du Fou. *“Les liens se resserrent entre eux parce qu'ils prennent part aux activités sur un même pied d'égalité. Et de ce fait, la hiérarchie s'efface alors pour laisser place à une collaboration étroite et fructueuse.”* Destination verte par excellence, l'Auvergne tire aussi son épingle du jeu dans un contexte de crise économique où les directions des ressources humaines sont tenues par des restrictions budgétaires. Le parc



**“Nous observons une évolution de la relation salariés-managers au fil du séminaire”, Laurent Albert, directeur général du Grand Parc du Puy du Fou.**

d'attractions Vulcania attire ainsi toutes sortes de congrès, conférences et séminaires, véritables sources de motivations pour les salariés. L'événement est alors presque théâtralisé. *“Nous affichons un bon taux de remplissage. En 2009, notre chiffre d'affaires a connu une progression de l'ordre de 30 %”, se félicite François Heid, directeur marketing, commercial et communication de Vulcania. Les entreprises se tournent vers nous pour organiser leurs journées de team building dans un cadre scénographique atypique marqué par la présence des volcans. Un cadre propice au dialogue et à la mémorisation des messages que les dirigeants souhaitent véhiculer.”* ■

(\*) dans *“Management”* de février 2008

*On parle à présent de “team building” (cohésion d’équipe),  
de “team development” (renforcement d’équipe)  
ou d’“incentive” (stimulation)*

*Le team building se généralise avec l’idée qu’il faut entretenir une équipe  
pour qu’elle fonctionne. Il est devenu un besoin  
et non plus un complément pour faire plaisir*

*Le “metaplan” allemand permet  
à un groupe de travail de produire un maximum d’idées  
en un minimum de temps.*

*Travailler ensemble de manière ludique  
sur des questions de fond et avec un état d’esprit  
qui se veut convivial, tel est le leitmotiv du team building*

*“Le team building offre la possibilité de produire  
une lecture collective d’un sujet qui a trait à l’entreprise.  
Par son axe de vision, chacun apporte sa pierre à l’édifice”*

*Ces nouvelles méthodes de management  
ont pour but d’insuffler un esprit d’équipe  
autour d’une expérience et d’objectifs communs*

#### **CHIFFRES REVELATEURS**

##### **Vers plus de durable**

Une étude menée en 2008 par l’Association des agences de communication événementielles (Anaé) montre que **54 %** des clients considèrent le team building comme un investissement à part entière. Selon une autre étude de l’Anaé sur les tendances 2009, **60 %** des clients d’agences événementielles sont intéressés par la sensibilisation aux enjeux environnementaux.