



JULES LE BARAZER

CORPORATE

Esprit d'équipe, es-tu (encore) là ?

Deux ans d'épidémie ont bousculé le rôle des managers et redéfini la nature des liens en entreprise. Pour resserrer les rangs, le « team building » reprend du service

Pascale Krémer

Entre salarié au sortir d'une pandémie peut mener à tout. Tenter de se photographier en groupe près d'un goéland qui s'envole dès qu'on l'approche, former à plusieurs un logo humain de l'entreprise, corps tordus en tous sens, ou se filmer traversant en file indienne, pieds nus, un passage piéton, tels les Beatles sur la pochette d'Abbey Road – et essayer le commentaire goguenard d'un passant : « Vous manquez un peu de cheveux, messieurs ! »

Au centre-ville de La Rochelle (Charente-Maritime), sous un ciel ensoleillé, ils sont 70 à s'agiter par équipes, chronomètre en main, pour relever des défis loufoques. Au beau milieu d'un séminaire de trois jours, cette après-midi de *team building* (« renforcement d'équipe ») est voulue par Catana, le fabricant des catamarans Bali, après deux années de réunions à distance puis une explosion des ventes poussant à recruter à tout-va. D'âges et de nationalités variés, la petite troupe se prend étonnamment au jeu obligatoire. La glace se brise entre inconnus, des stratégies communes s'élaborent, dans un anglais de survie commerciale.

« On s'était déjà parlé au téléphone, mais, maintenant, on n'utilisera plus le même ton », sait déjà Mathilde, avec une énergie de meneuse, qui a sympathisé avec une homologue portugaise. Son équipe compte aussi Cyrille, quinquagénaire, concessionnaire pour la marque dans la ville. « On ne vous mettra pas sur TikTok, promis ! Allez... Bon, 100 euros par personne ? », propose-t-il, en désespoir de cause, à une bande d'ados croisée en ville, peu pressée de rejoindre une chorégraphie filmée. Peine perdue... « On joue, mais on échange, une dynamique s'installe, on partage les valeurs de l'entreprise, on renforce le sentiment d'appartenance à la marque », croit percevoir Kasia Stodolska, responsable distribution pour l'Europe.

Le groupe Autreman, qui a imaginé ce « city express » pour Catana, fait face à une « très forte demande », selon son directeur, Laurent Ouillet. Séminaires, *team building*, soirées d'entreprise... tous ces « plaisirs » vécus en société ont repris à l'été 2021. Cruelle, la cinquième vague du Covid-19, six mois plus tard, a repoussé la chasse au trésor avec Philippe, de la compta.

Mais, depuis le début de l'année, le secteur de l'événementiel corporate sort le champagne du minifrigo. « C'est reparti comme jamais, depuis le 3 janvier. En un mois, nous avons égalé le chiffre d'affaires 2019, affirme Thomas

Faizant, cofondateur de Prochaine escale, qui crée de l'événement pour des start-up. Il y a un énorme enjeu à ce que les gens se voient physiquement. »

Audrey Richard, présidente de l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH), voit combien « tout le monde se jette sur les moments de convivialité ». Petites et moyennes entreprises comprises, ce qui est nouveau. « Après deux années difficiles, dit-elle, il faut remobiliser, renforcer la cohésion d'équipe grâce à des émotions, des souvenirs communs. Il faut aussi répondre à une nouvelle problématique : la quête de sens. Quel impact est-ce que j'ai dans ma société et dans la société, en tant que collaborateur ? On perçoit toutes ces interrogations à travers les candidatures et le nombre de ceux qui quittent le marché du travail... »

Une « grande démission » à l'américaine qui inquiète. Des difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés. Des liens entre collaborateurs distendus par le confinement – ou jamais tissés, pour les dernières recrues. Un télétravail auquel il n'est plus question de renoncer totalement... L'après-Covid, « an I du management », résume Arnaud Tonnelé, du cabinet de conseil en stratégie Kea & Partners, auteur de *La Bible du team building* (Eyrolles, 2015) : « Les repères ont bougé dans l'entreprise. Il faut retrouver du sens sur le plan individuel et collectif. Les collaborateurs ont vu que les tours vides de

la Défense n'empêchaient pas la Terre de tourner. Aux managers de leur fournir les bonnes raisons de revenir au bureau... » Comme la construction de minivoitures en carton ? C'est bien ainsi que « les responsables des services après-vente de Renault-Nissan partout dans le monde, qui n'arrivaient pas à se parler au quotidien, se sont découvert des points de convergence », soutient Laurent Ouillet, chez Autreman. Serait-ce l'heure de la revanche pour ce *team building* importé des États-Unis, popularisé dans les années 1990, partiellement délaissé après la crise de 2008 ? « Il a été souvent caricaturé, déplore M. Ouillet, résumé au paintball, confondu avec du divertissement un peu bête... »

Ses pires détracteurs voient, en effet, dans cette pratique une forme d'abrutissement des salariés. Une manière, en tout cas, de dissimuler la réalité des rapports de force en entreprise. « Au cœur de ces week-ends d'intégration ludique, l'amusement doit dissiper l'ordre hiérarchique permanent, écrit ainsi le philosophe Sophie Galabru dans *Le Visage de nos colères* (Flammarion, 320 pages, 20,90 euros). Cette « cool attitude », comme on pourrait la nommer, consiste à faire de votre entreprise votre seconde famille et à y adhérer autour d'*escape games*, de *Trivial Pursuit* ou de parties de paintball, activités financées par une direction qui peut très bien refuser, dans le même temps, une augmentation de salaire, le paiement d'indemnités de licenciement, ou qui se trouve en train d'organiser un plan social. »

Pendant les confinements, en pleine crise de sens sur leur propre rôle et sur la nature même des liens en entreprise, les managers se sont retournés vers le *team building*. Yeux carrés à force de télétravail, les salariés se sont vu offrir de la détente par visioconférence. En ligne, « ambiancés » par un comédien professionnel, ils ont répondu à des quiz, résolu des énigmes, cuisiné ou fabriqué des cocktails dont les ingrédients leur étaient préalablement livrés, « vécu des aventures par procuration, comme aider Arsène Lupin à s'infiltrer dans un musée pour dérober une œuvre d'art », détaille Emmanuel Fuentes, de l'agence Les Coqs en pâte, qui crée à la demande ce type de jeux.

Le *team building* post-Covid, lui, sent l'enfance au grand air. Des jeux de piste, courses d'orientation, cabanes et tyroliennes – version 2022, cela donne « Connexion spirituelle avec la nature », dans le catalogue de Capdel. Des activités pour bouger, créer et régresser : percussions corporelles, challenge de briques Lego yeux bandés, course de caisses à savon. Le sport ? Trop excluant. La compétition ? Trop anxigène. Le Maroc, l'Espagne, le Portugal ? Trop peu écologique, on se rapatrie en France. « Les directions ont compris que cela choquait les jeunes salariés », observe Thomas Faizant, de Prochaine escale, qui fournit le bilan carbone des événements organisés. En

green building, l'employé collecte des déchets sur la plage approchée en kayak, apprend à cuisiner antigaspi, à fabriquer ses cosmétiques bio, voire une éolienne en carton de 2 mètres qui génère réellement de l'électricité...

En vogue aussi, selon Cécile Dejoux, professeure au CNAM et spécialiste de l'innovation managériale, « les activités à vocation sociale, qui coûtent moins cher et ont plus de sens pour les millennials ». Sans compter qu'« un marathon solidaire au profit des personnes handicapées mentales, cela s'inscrit dans le rapport sur la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), pour les actionnaires. Et cela se finance avec ce budget RSE ». Pour les innombrables sociétés d'événementiel venues au *team building*, c'est la course à l'échafaud. A l'inédit, qui ne peut être vécu ailleurs, avec les copains. Comment marquer les mémoires, sinon, et justifier les 500 à 1 000 euros parfois facturés par personne et par jour ?

Maxence Gentile, responsable de l'offre chez Prochaine escale, a déjà organisé une panne de bus entre gare et gîte, lors d'un séminaire dans le Vercors. « Les salariés ont dû traverser une forêt et se construire une cabane... » Lors d'un séminaire du dénicheur de talents numériques Excelsior,

en 2021 à Bayonne, un acteur s'est fait passer pour le nouveau DRH, odieux et bizarre, se baignant en costume et refusant le tutoiement. « Cela a créé le malaise, c'était amusant », pensent « pour cette génération Z qui veut vivre de vraies expériences humaines fortes », estime le président d'Excelsior, Stéphane Boukris. « En un week-end, on en apprend énormément sur les gens. Et on fidélise. Il y a une volatilité très forte des collaborateurs, qui rêvent de travailler en nomades en Afrique du Sud. Nous, on se bagarre pour qu'ils fassent partie d'une famille. » Un escape game de cohésion de groupe évite-t-il que les collaborateurs ne s'échappent ?

Sophie, 53 ans, cadre dans l'industrie médicale, a vécu tant de séminaires qu'elle peine à se remémorer toutes les épreuves à la « Koh-Lanta », menus aux insectes grillés, tirs à la corde et courses à pied avec palmes... « Ah oui ! Une année, on a eu un truc dans un bassin sous bulle tropicale, il fallait construire un radeau avec des bouts de bois et de la ficelle. » Elle apprécie l'orientation moins survivaliste prise ces derniers temps, l'atelier chocolat, le cours de cuisine avec chef...

Surtout, elle s'amuse des constantes : « Les commerciaux toujours à fond, dans la compétition, quand les contrôleurs de gestion sont à la traîne... Le moment où, pour faire connaissance, on doit inciter le collègue installé à côté de soi à confier un secret. Et où il dit tout fier : "J'ai perdu 20 kilos." Alors que ça fait six mois qu'il basine tout le monde avec ça ! » Loin d'elle de tout rejeter en bloc, pourtant. « On n'a d'autre choix que d'y aller, alors autant le prendre du bon côté. On en retire toujours quelque chose, au moins de l'amusement. Dans une grande entreprise, où chacun est dans son métier, ça brise un peu les silos. Ce n'est plus "vous, au siège" contre "les commerciaux du Sud qui déjeunent en trois heures". Des barrières tombent. Et ça fournit un sujet de conversation dans l'ascenseur... »

Manageuse d'une équipe informatique dans un grand groupe, Manon, 39 ans, a déjà bâti une tour Eiffel en spaghettis collés au Chamallow. Elle a été poussée sur un pâturage en pente au volant d'un kart en carton. Elle a tenté une reproduction du Taj Mahal en Lego. « Je venais d'arriver dans l'entreprise, c'était bizarre de passer deux jours au vert avec des inconnus. Mais, au bout d'un mo-

LE SPORT ?

TROP EXCLUANT.
LA COMPÉTITION ?
TROP ANXIOGÈNE.
CE SERA JEUX DE
PISTE, COURSES
D'ORIENTATION,
CABANES
ET TYROLIENNES

ment, ça se fait naturellement, on rigole. Mon équipe a gagné, avec son Taj Mahal. C'était une fierté, carrément ! C'est rare que les gens n'aient pas le *team building*...

La magie du Taj Mahal, ou l'injonction au bonheur corporate, opère, durant quelques semaines du moins. Les chercheurs Edgar Cabanas et Eva Illouz y voient une instrumentalisation des affects positifs qu'ils nomment « *happycratie* ». « Pour retenir les salariés, les jolis séminaires ont moins de valeur qu'une politique salariale et de bien-être en entreprise qui dure toute l'année », concède Mathilde Callède, DRH chez Shine. Cette start-up spécialisée dans les comptes professionnels pour entreprises, peuplée de jeunes salariés, entend être « une boîte où l'on est content de venir travailler le matin ». Et pas forcément au volant d'une voiture en carton.