



HAL
open science

Du rire aux larmes : quand le team building s'égare

Thomas Simon, Xavier Philippe

► **To cite this version:**

| Thomas Simon, Xavier Philippe. Du rire aux larmes : quand le team building s'égare. 2023. <hal-05108136>

HAL Id: hal-05108136

<https://hal.science/hal-05108136v1>

Submitted on 11 Jun 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-ND 4.0 - Attribution - No Derivative Works - International License



Le fun est-il la meilleure solution pour créer de la cohésion au sein des équipes ? Flickr/Angel solutions, CC BY-ND

Du rire aux larmes : quand le team building s'égare

Publié: 27 novembre 2023, 18:13 CET

Thomas Simon

Assistant Professor, Montpellier Business School

Xavier Philippe

Enseignant-chercheur en sociologie du travail. Laboratoire Métis, EM Normandie

Depuis les années 1980, les sessions de *team building* fleurissent dans les organisations. Elles sont même devenues des solutions « prêtes à l'emploi » pour pallier tous les maux du quotidien (baisse de motivation, manque de cohésion, perte d'engagement, etc.). Les entreprises ne manquent pas d'inspiration pour proposer aux collaborateurs des activités toujours plus diversifiées allant de la sortie au bowling jusqu'à la croisière de rêve en passant par le parcours d'accrobranche ou le stage de survie.

Pourtant, la légitimité du *team building* fait aujourd'hui l'objet de nombreuses remises en question. Pour certains, comme l'auteur et conférencier Carlos Valdes-Dapena, le *team building* est tout simplement une perte de temps et d'argent pour les organisations. Pour d'autres, comme l'auteure Kate Mercer ou la philosophe Julia de Funès et l'essayiste Nicolas Bouzou, les activités proposées lors de ces sessions sont source d'embarras et ont tendance à accentuer le fossé entre les collaborateurs.

À lire aussi : Façonner les cadres, oui, mais à quel point ? Ces team building qui vont trop loin...

Dans ces conditions, les sessions de *team building* se présentent comme des moments d'absurdité organisationnelle dans lesquels les managers proposent des activités saugrenues à leurs employés dans le but de « construire une équipe ». L'amusement au cœur des dispositifs de *team building* est mobilisé à la fois pour divertir les salariés et pour créer des liens affinitaires entre eux.

Or, l'esprit d'équipe ne se décrète pas sur ordre des managers, qui plus est dans une ambiance grotesque.

Modernité joyeuse


Cette absurdité notoire fait d'ailleurs l'objet de nombreuses parodies dans la pop culture contemporaine. Non sans une bonne dose d'humour, les acteurs de *Caméra Café* ou du *Palmashow* reprennent tous les codes du *team building* pour en dénoncer les errances et les impasses, entre activités ridicules et discours paternaliste.

Wouah! Il y a de l'amour dans cette boite ! - Le Séminaire Camér...



Par-delà la parodie et les analyses critiques, peu d'éléments ont émané récemment d'un travail de recherche rigoureux. C'est ce que nous avons proposé de faire dans le cadre d'un [article de recherche](#) paru dernièrement dans la [Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels \(RIPCO\)](#).

Nous avons mené 35 entretiens individuels en face à face sur une période de huit mois afin de recueillir le vécu des participants à ces sessions. Nous souhaitions éviter à tout prix d'adopter un discours désincarné sur le *team building* et avons volontairement interrogé des jeunes diplômés de Grandes Écoles françaises, bien souvent affublés de l'étiquette de la modernité joyeuse et réceptive aux activités *fun*.

Sur le papier, il ne paraît pas déraisonnable de penser qu'un dispositif destiné à faire participer un ensemble d'individus à une activité commune soit de nature à favoriser la cohésion au sein d'une équipe. La littérature, très prescriptive, l'affirme par ailleurs sans détour. Pourtant, très tôt, il a été démontré que les tentatives de mesure de l'efficacité du *team building* se soldaient généralement par un échec, notamment dû à la fragilité des méthodes de mesure. Dès 1981, les chercheurs [Kenneth De Meuse](#) et [S. Jay Liebowitz](#)  indiquaient dans leur méta-analyse que les travaux destinés à mesurer l'efficacité du *team building* aboutissaient à une impasse. Il semblerait que depuis, on ait fait chou blanc en la matière.

[Plus de 85 000 lecteurs font confiance aux newsletters de *The Conversation* pour mieux comprendre les grands enjeux du monde. [Abonnez-vous aujourd'hui](#)]

Dès lors, si la communauté académique a été jusqu'à présent dans l'impossibilité de démontrer l'efficacité du *team building* sur la cohésion d'équipe, pourquoi les organisations en sont-elles si friandes ?

Une piste de réponse intuitive pourrait être l'aspect ludique de ce type de dispositif. En d'autres termes, le *team building*, c'est *fun*. Derrière cette utilisation approximative et un peu fourre-tout du terme anglais destiné à décrire l'amusement, se cache pourtant une forme de domination insidieuse. Le *team building* devient l'un des instruments du phénomène actuel de brouillage des frontières entre amusement et travail que connaissent les organisations.

Le problème est que le *fun* se trouve dans ce cas pris dans un réel paradoxe. Comment s'amuser lorsque cela devient obligatoire ? Par ailleurs, si je m'amuse au travail, quel recul critique puis-je encore avoir vis-à-vis de mon organisation ? Enfin, comment me comporter envers mon responsable hiérarchique auquel j'ai infligé il y a deux jours une cuisante défaite au baby-foot ? En somme, l'injonction au *fun* que représentent les séminaires de *team building* n'épuise en rien les questions de la contrainte, de la lucidité ou encore du pouvoir posé par le travail quotidien.

Mais qu'en pensent les principaux intéressés, à savoir les personnes que nous avons interrogées ?

Scepticisme général

Notre enquête met en lumière un scepticisme général des jeunes diplômés à l'égard des sessions de *team building* au sein des entreprises. Les participants insistent notamment sur les incohérences et les aspects « ridicules » de ces sessions.

Pour Charles*, c'est tout simplement « absurde de coller des gommettes sur une affiche ». Les entretiens menés soulignent un décalage profond entre le sérieux du monde professionnel et le caractère *fun* des activités de *team building*. Ainsi, Justine est revenue sur un séminaire qui s'étalait sur deux jours et qui incluait deux soirées festives. Elle nous a alors fait part d'un brouillage des frontières qui la mettait dans une posture pour le moins inconfortable :

« Au début, ça me mettait mal à l'aise parce que je trouve qu'il y a un côté "il faut être pote avec tes collègues de travail et te mettre une cuite avec les associés à côté"... mais ça, ce n'était pas trop mon truc. »

Dans ces conditions, les jeunes diplômés expriment largement leur désarroi face à des activités perçues comme absurdes, superficielles, voire inutiles. Certains décrivent des expériences ennuyeuses, soulignant le gaspillage d'argent et le manque de pertinence des pratiques mises en place. Bien souvent, le caractère pseudoludique crée des situations malaisantes plutôt que des liens authentiques entre les participants.

Un thème récurrent est la critique de la dimension cosmétique des sessions de *team building*. Les participants notent que certaines entreprises utilisent ces activités comme une diversion plutôt que de s'attaquer aux problèmes structurels sous-jacents.

Pour Marine, le *team building* est un pansement sur une jambe de bois :

« Franchement, je ne connais pas de "team building" ayant apporté une solution sur des problèmes de fond. »

En outre, le *team building* ne parvient pas à créer une véritable rupture avec le théâtre social quotidien au travail. Les interviewés n'ont pas hésité à mobiliser des métaphores théâtrales pour décrire ces sessions comme une continuation des interactions habituelles, avec des masques sociaux et des rôles imposés par l'organisation.


Voici ce que Justine nous a confié sur ce point :

« J'ai l'impression qu'en "team building", on nous impose de jouer un rôle. »

Rompre avec la routine

Alors, « baisser de rideau » pour le *team building* ? La réalité est un peu plus complexe. Si les jeunes diplômés mettent en lumière certains aspects positifs du *team building* (rencontre entre collègues plus ou moins éloignés géographiquement, fonctionnellement ou hiérarchiquement ou encore rupture avec la routine quotidienne), ils restent sceptiques sur d'autres facettes, notamment le management par le *fun*.

En effet, les jeunes diplômés ne recherchent pas simplement des sessions divertissantes, mais des opportunités d'interagir dans des contextes différents. Le *team building* devient alors pour eux un moyen de découvrir les aspects personnels de leurs collègues, renforçant les liens au-delà du strict cadre professionnel.

 groupe d'hommes torse nus dans une étendue d'eau sous un ciel bleu pendant la journée

Le *team building*, un moyen de renforcer les liens au-delà du strict cadre professionnel ? Pickpik

Les jeunes diplômés proposent finalement de se tourner vers l'organisation de sessions *ad hoc* en insistant sur l'importance de la spontanéité et du caractère volontaire des activités. Ils préconisent l'élaboration d'événements simples et authentiques, initiés par les employés eux-mêmes. L'idée est alors de favoriser des moments propices aux échanges informels, plutôt que des activités imposées.

En somme, les jeunes diplômés saluent tous ces moments capables de rompre avec la routine, mais suggèrent des approches plus authentiques et volontaires, échappant ainsi aux critiques de superficialité.

Des bullshit jobs au bullshit work

Le problème du *fun* comme principe au cœur de l'organisation de sessions de *team building* provient d'une confusion entre amusement et spontanéité. Sur la base de ce malentendu en forme de péché originel, les organisations imaginent que le *team building* va nécessairement créer de la cohésion d'équipe puisque l'amusement entraînerait de fait l'instauration de liens forts.

Dans la lignée des *bullshit jobs*, le *team building* contient lui aussi sa part de *bullshit*, par l'absurde qui règne au sein de ses activités et de ses grandes déclarations. Le doute s'installe alors. En complément des *bullshit jobs* vient le *bullshit work*.

À lire aussi : « Jobs à la con » : l'ennui, le sens et la grandiloquence

Ce que nous dit Justine que nous citons plus haut, c'est qu'une préparation trop grande d'un dispositif de *team building* est souvent contre-productive, car le *fun* ne se décrète pas, il se vit. Au contraire, l'encadrement organisationnel des sessions de *team building*, voire le recours fréquent à des séminaires dispensés par des prestataires externes dont les métaphores managériales sont souvent contestables d'un point de vue scientifique, voire moral, ne peut qu'être délétère.

Plus les salariés se sentent infantilisés par des dispositifs de *team building* qu'ils jugent absurdes et sans aucun lien avec le travail réel, plus ils mettent en doute la sincérité de la démarche initiée par leur organisation. Le *team building* n'est en rien un pas de côté. Il ne fait que reproduire la scène sociale constituée par l'organisation, mais avec des modalités différentes.

Cet état de fait est pernicieux à deux titres. En premier lieu, l'injonction à l'amusement ne fait que rendre les salariés suspicieux, et les pousse à une conformité de façade. Tout cela semble bien louche à leurs yeux. Par ailleurs, l'amusement cache la réalité des conditions de travail. Penser résoudre le mal-être ambiant vécu au quotidien par une activité ludique laisse à penser que l'amusement pourrait être un préalable à l'amélioration des conditions de travail, alors qu'il doit n'en être qu'une éventuelle conséquence.

En d'autres termes, on ne résoudra pas les problèmes concrets que pose le travail réel en transformant l'entreprise en bac à sable. Stop au *bullshit work* donc.

Les prénoms ont été anonymisés.