



Engagement des collaborateurs et team building

Collectif au quotidien

L'engagement et l'esprit d'équipe se construisent et s'entretiennent au quotidien, en amont et en aval de la journée de team building

Les activités de team building sont des sas de décompression pour les salariés, et favorisent la création d'un esprit d'équipe et la rencontre. Mais dans la sacro-sainte course à la motivation et à l'engagement, elles ne constituent qu'une étape dans une vraie réflexion de fond managériale. Clé de la productivité et d'une atmosphère constructive, la motivation naît de deux facteurs déterminants: la reconnaissance et l'intérêt. Et cela ne passe pas seulement par un environnement de travail plaisant, mais aussi et surtout par la responsabilisation et le développement de l'esprit d'initiative. Toutes choses qu'une opération de team building réussie peut initier, entretenir et compléter.

CHARLOTTE DE SAINTIGNON

“ Beaucoup d'entreprises utilisent le team building comme un moyen pour s'amuser”, regrette Hélène

Landrieu, DRH France d'American Express. Cela pourrait en partie s'expliquer par le nombre de nouveaux prestataires, plus souvent spécialisés dans le loisir et l'animation que dans la formation. Si la quantité et la

activités ludiques. Une manière d'assurer une proximité avec son équipe et de connaître les gens avec qui l'on travaille. Loin de remplir toutes ces fonctions aujourd'hui – ou du moins avec moins d'efficacité qu'auparavant – le team building compte ses détracteurs comme ses aficionados. D'autant qu'il peut rapidement faire un flop si l'activité proposée par l'entreprise ne correspond pas aux aspirations des collaborateurs. “Il ne s'agit pas de décider en haut et d'imposer une activité”, plaide Pouya Mohtacham, président du collectif de start-up HappyTech. Les activités sportives par exemple ne plaisent pas à tout le monde. L'idée est d'inverser la démarche et de comprendre d'abord les attentes des salariés. En cela, le digital permet de personnaliser les choses et d'organiser la meilleure activité.”

Le team building peut faire un flop si l'activité ne correspond pas aux aspirations des collaborateurs

diversité des activités proposées se sont en effet singulièrement accrues, celles-ci semblent néanmoins avoir perdu de vue l'essentiel: l'objectif visé par l'entreprise. En vogue depuis les années 1980, le team building vise à créer ou maintenir une cohésion de groupe à travers des

Créer des connexions et des amitiés

Si le team building était au départ consacré au dépassement de soi avec des sorties en rafting ou du saut à l'élastique, puis au développement de la convivialité avec des activités comme le paintball ou le karting, il a pris aujourd'hui une tout autre dimension. Le but affiché

est de faire se rencontrer des collaborateurs qui ne sont pas forcément amenés à se croiser, et de mélanger les équipes pour qu'ils travaillent mieux ensemble ensuite. En ligne de mire, la nécessité de mixer équipes et départements pour que les opérations de team building fonctionnent. *"L'entreprise réplique trop souvent son modèle organisationnel"* regrette Pouya Mohtacham. Chez Mazars, les séminaires d'intégration et de promotion organisés pour les managers sont ainsi l'occasion de sortir du quotidien, d'apprendre à mieux se connaître. Et de créer des relations d'amitié. *"Le premier facteur de motivation chez nous est le fait d'avoir des amis très proches au sein de l'entreprise, justifie Mathilde Le Coz, sa directrice développement des talents et innovation RH. Exit le costume-cravate, les collaborateurs lâchent les vanes, font tomber leurs masques et leur posture de salarié pour rire ensemble."* Jeux type Koh Lanta, mises en situation, chansons, tout est prétexte à la convivialité et aux échanges. *"L'idée est de partager autre chose que les sujets de tous les jours au bureau, de voir ses collègues différemment et d'apprendre à se connaître dans un autre environnement. Le team building est un formidable outil pour casser les silos et créer*

des communautés plus transverses et flottantes" plaide Mathilde Le Coz.

Une stimulation au quotidien

Chez American Express, on organise des semaines à thèmes comme "Octobre Parme", une course ou une marche citoyenne déguisée avec tombola, collecte de sang, ou "Blue Box Engagement" sur le thème de la fête foraine avec des olympiades inter-équipes, ballons, pop-corn, barbe à papa... Mais pas question pour la filiale France de ne faire que des événements isolés de team building trois fois par an. *"S'il n'y a rien avant et rien après, cela peut être un coup d'épée dans l'eau,"* prévient Hélène Landrieu, sa DRH France. *Ce doit être une culture du quotidien."* La filiale propose ainsi régulièrement des challenges inter-équipes. Dernier en date, la décoration de son espace de travail pour Halloween ou pour Noël. Pour que la cohésion créée se poursuive au-delà l'événement, l'entreprise doit mener une politique RH ambitieuse tout au long de l'année. *"Il faut sortir du côté gadget et marketing du team building et travailler à côté et en continu pour créer une véritable confiance, une transparence au quotidien. Sinon, on peut très vite tomber dans l'hypocrisie*

du 'tout se passe bien un jour donné' " prévient Mathilde Le Coz.

Dans l'environnement d'EY, les salariés ont l'habitude de travailler en équipe et multiplient les petits-déjeuners et dîners conviviaux. Malgré tout, les équipes changent souvent et *"le team building fait partie de notre ADN"*, fait remarquer



"Il faut sortir du côté gadget et marketing du team building et travailler à côté et en continu pour créer une véritable confiance, une transparence au quotidien." Mathilde Le Coz, Mazars.





“S’il n’y a rien avant et rien après l’opération de team building, elle peut être un coup d’épée dans l’eau. Ce doit être une culture du quotidien.”

Héléne Landrieu, American Express.

Audrey Deconclois, sa DRH pour la France, la Belgique, les Pays-Bas et le Maghreb. Le but, faire en sorte que les salariés soient plus à l’aise pour travailler ensemble. “Cela crée de la confiance et permet aux collaborateurs d’être engagé dans un environnement où on se sent bien. On peut s’appuyer sur les autres, construire avec eux et aller dans la même direction pour le même résultat.” Pour la RH, le team building aide aussi à tenir le coup dans certaines situations: “Le fait d’être soudé permet de se sentir plus soutenu en cas de charge de travail importante ou de moment de pression. Cela aide à passer le cap”.

Aux entreprises de mettre en place des choses simples pour créer une cohésion dans leurs équipes. “Se taper dans la main ou avoir un cri d’équipe avant une réunion client est un exemple simple mais qui peut fonctionner” détaille Pouya Mohtacham. Sans aller jusqu’à organiser un séminaire, un escape game, un challenge sportif ou un karaoké, les entreprises peuvent déjà planifier des petits-déjeuners hebdomadaires ou des soirées jeux. Il revient souvent finalement aux équipes de trouver et d’organiser les événements les plus adéquats pour eux. Association sportive, club de sport, CE et BDE sont aussi là pour encourager le collectif à se retrouver. En général, favoriser la pratique du sport entre collègues, sans être une activité de team building, peut être un atout pour stimuler la cohésion d’équipe. Chez Decathlon, “pas besoin de créer un événement de

team building pour renforcer la cohésion d’équipe” justifie Xavier Rivoire, responsable de la communication humaine et marque employeur. Si le team building n’existe pas au sein de l’entreprise, il s’applique naturellement puisque le sport est inhérent au quotidien des salariés. “Pas une seule réunion d’équipe ne se fait sans partage sportif. Pour construire nos équipes, le sport sert de ciment et de trait d’union, et nous nous servons de ses valeurs de constance, d’endurance, de partage et d’esprit collectif.”

Cadre de travail et management libéré

Au-delà de ces opérations de team building, les entreprises cultivent les espaces bien-être et détente dans des locaux repensés en salons cosy, et proposent à leurs collaborateurs un large panel de services – mentoring, conciergerie, coaching

“L’entreprise doit permettre au collaborateur de se sentir meilleur et faire en sorte qu’il soit fier de son entreprise, qu’il ait envie de la faire grandir et de s’inscrire dans un projet collectif en lui renvoyant une image positive de lui-même”

sportif... Simplifier le quotidien des collaborateurs et aménager l’espace de travail pour qu’il soit attrayant, c’est bien, mais le cœur du sujet est ailleurs. S’ils font partie des principaux leviers favorisant le bien-être,

ils ne suffisent pas pour engager les collaborateurs. Au manager de communiquer et rassembler autour de projets au quotidien. “La motivation ne suffit pas. L’entreprise doit permettre au collaborateur de se sentir meilleur et faire en sorte qu’il soit fier de son entreprise, qu’il ait envie de la faire grandir et de s’inscrire dans un projet collectif en lui renvoyant une image positive de lui-même. Je crois personnellement à l’engagement via l’estime de soi”, argumente Mathilde Le Coz. Le management autoritaire laisse place depuis plusieurs années déjà au management libéré et collectif où les collaborateurs responsabilisés évoluent dans le partage et dans des relations humaines respectueuses et valorisantes. “Les salariés doivent se sentir épaulés, encouragés et pouvoir proposer leurs propres initiatives, poursuit Mathilde Le Coz. En cela, les managers doivent être des coaches facilitateurs, mais qui n’imposent pas leur façon de faire. Le but, les aider à avoir confiance en eux en leur laissant droit à l’erreur.” Chez Decathlon, les collaborateurs peuvent prendre des décisions et des responsabilités quelle que soit leur fonction ou leur mission. “On suit une logique d’effacement des titres et des fonctions grâce à notre management horizontal et à la confiance que l’on donne à nos salariés” justifie Xavier Rivoire.

American Express, forte de sa culture américaine, prône de son côté l’informel et l’accessibilité. Toutes les initiatives d’entraide et d’apprentissage entre pairs vont dans ce sens. Son système de “lunch&learn” permet aux salariés de venir à l’heure du déjeuner se présenter et partager leur parcours et leur expérience. L’entreprise espère ainsi favoriser l’interactivité. “Les collaborateurs doivent sentir qu’ils apportent quelque chose aux autres pour trouver leur propre sens dans l’entreprise” analyse Héléne Landrieu.

Mesurer le bien-être des salariés

Pour favoriser toujours plus les échanges formels et informels entre managers et collaborateurs, les entreprises multiplient les feed-back. Ces avis transmis et reçus régulièrement en temps réel permettent une reconnaissance objective des salariés. Mazars a ainsi troqué ses entretiens annuels d’évaluation et ses fiches d’évaluation de performance pour des feed-back permanents grâce à l’outil de SIRH “work day”. Chaque collaborateur peut faire un retour

sur le travail d'un autre, sans jugement de valeur, de façon gratuite et constructive. *"L'évaluation annuelle, qui peut être assimilée au principe du bâton et de la carotte, peut être très nuisible pour les collaborateurs et complètement en contradiction avec la culture de confiance que nous avons instaurée"* détaille Mathilde Le Coz. L'idée est de pouvoir parler de pair à pair, de façon descendante ou ascendante et complètement décorrélée des liens hiérarchiques existants. *"Une personne qui ne travaille pas aux RH peut très bien me faire un retour sur un point et formuler des conseils pour m'aider à m'améliorer."* Un bon moyen de favoriser transparence et confiance dans l'entreprise, et de s'améliorer grâce aux remarques de chacun. Autre moyen d'avoir des retours ascendants de ses collaborateurs: les enquêtes de satisfaction sur leur environnement de travail, les valeurs de l'entreprise, leurs motivations, leurs managers, etc. Tous les deux mois, les 3000 collaborateurs français de Mazars reçoivent une dizaine de questions par SMS ou par mail auxquelles ils peuvent répondre en quelques minutes de façon anonyme. *"L'idée est de cartographier la motivation des collaborateurs et leur bien-être profond."* Même son de cloche chez EY qui mène des sondages auprès de ses salariés pour pouvoir traiter et prioriser leurs attentes. Rien de tel pour mesurer le degré de bien-être et de motivation des salariés et s'adapter toujours un peu plus à leurs attentes. ■

Sans aller jusqu'à organiser un séminaire, un escape game, un challenge sportif ou un karaoké, les entreprises peuvent déjà planifier des petits-déjeuners hebdomadaires ou des soirées jeux

Chiffres clés

59 % le bien-être au travail, première priorité des salariés
19 % des salariés déclarent ne pas trouver d'intérêt à son travail
45 % des salariés souffrent d'un manque de reconnaissance au travail
22 % se déclarent le plus souvent démotivés

Source: Sondage BVA 2018 pour Salesforce

Ces start-up qui aident le bien-être au travail

“Grâce au digital, l'idée est de mesurer des résultats tangibles pour les entreprises, et notamment un ROI”

“Comme pour l'écologie, les entreprises vont prendre conscience des bienfaits économiques du bien-être en entreprise. En plus d'augmenter la productivité, cela participe à l'image de l'entreprise” pose Pouya Mohtacham, président de l'association HappyTech. Après les biotechs, fintechs et autres foodtechs, voici les

HappyTech, un tout jeune collectif né en mai 2017. L'association rassemble une trentaine de start-up qui proposent des offres technologiques au service du bien-être au travail. Mais pas question ici de faire du “happy washing” : *“Ces innovations technologiques doivent être structurables et mesurables pour améliorer les conditions de travail*, prévient Pouya Mohtacham. *Grâce au digital, l'idée est de mesurer des résultats tangibles pour les entreprises, et notamment un ROI. Les start-up doivent apporter la preuve d'un schéma financier qui tient la route. L'entreprise qui investit dans le bien-être de ses collaborateurs augmente ainsi sa performance.”* Plus en détail, les start-up de l'association œuvrent dans différentes catégories, de la cohésion d'équipe au sport

et à la musique, en passant par la déconnexion, la réduction du stress ou l'accompagnement nutritionnel. D'ici la fin de l'année, l'association espère compter une centaine de start-up françaises qui évoluent dans cet écosystème. Parmi elles, Comeet, grâce à l'IA, recommande aux collaborateurs d'une entreprise des activités et des collègues pour favoriser les rencontres; ZestMeUp aide RH et managers à mieux engager leurs collaborateurs en leur permettant de s'exprimer et en mesurant leur ressenti; Melomind favorise la relaxation grâce à un casque audio muni de capteurs de mesure cérébrale et d'une application de coaching personnalisée... ■

CHO, ce nouveau poste dont tout le monde parle

“Apporter du pratique et du fun dans la vie des collaborateurs”

Insuffler du bonheur au travail et améliorer la qualité de vie des employés: c'est le job du "Chief happiness officer" ("CHO", pour l'acronyme). Ces ambassadeurs du bien-être en entreprise ont un rôle transverse et sont impliqués dans tous les départements, du RH aux services communication, marketing, événementiel etc. Pour Thomas Hivert, son poste se résume surtout à rendre service aux collaborateurs. En tant que responsable soft facilities management/ CHO chez EY depuis deux ans, il est chargé d'améliorer l'expérience collaborateurs au sein de la Tour First de la Défense qui regroupe 5 000 salariés. *“Je suis essentiellement responsable de l'aménagement des espaces de travail, de la restauration et de la conciergerie, avec un gros volet communication et*

digitalisation pour faire connaître et amener les différents services dans les mains des collaborateurs. On travaille d'ailleurs sur une application qui va rassembler la totalité des services que l'on propose.” En guise d'aménagement, le CHO a rénové les cafétérias de la Tour en créant une identité, une thématique et des musiques dans chacune d'entre elles. Aujourd'hui par exemple, *“c'est la journée mexicaine avec enchiladas et serveuses en sombrero”*. Son leitmotiv? *“Apporter du pratique et du fun dans la vie des collaborateurs.”* Et pour réaménager les espaces et les rendre flexibles et agréables, il a imaginé, en lien avec les services généraux et les services immobiliers, de nouveaux formats de salles de réunion avec *“des tables hautes, des écrans tactiles, la possibilité d'écrire sur les murs...”* En projet, la création d'une grande salle de repos et de détente avec des espaces sieste et aromathérapie. En parallèle, il dirige un comité QVT sur la qualité de vie au travail pour travailler sur le on boarding et la fidélisation des collaborateurs: *“L'enjeu est de garder les talents”*. L'entreprise multiplie ainsi les ateliers santé, cuisine et bien-être au travail. ■