

Les errances du *team building*. Quand les jeunes diplômés dénoncent les absurdités des séminaires de cohésion

Thomas SIMON

Montpellier Business School (MBS)

Xavier PHILIPPE

Laboratoire METIS - EM Normandie

Résumé

Depuis les années 1980, les sessions de *team building* ont fleuri dans les entreprises jusqu'à devenir des solutions prêtes à l'emploi qui ont malheureusement tendance à faire fuir les meilleurs collaborateurs. Entre mode managériale et volonté d'esthétiser le quotidien des salariés, le *team building* n'a pas toujours les effets escomptés sur la cohésion des équipes. À l'inverse, l'injonction permanente au *fun* sur lesquelles ces sessions reposent a un effet contre-productif sur les participants. En brouillant les cartes entre amusement et travail, le *team building* peut faire surgir des sentiments de dissonance chez les collaborateurs, sources d'inconfort et de malaise. En nous appuyant sur 35 entretiens réalisés auprès de jeunes diplômés de Grandes Écoles de commerce et d'ingénieurs françaises, cette recherche nous permet de mettre en évidence les apories de ces séminaires de cohésion. Le recueil du vécu des participants montre sans concession les limites du *team building* tel qu'il est organisé traditionnellement. Ceux-ci insistent particulièrement sur le caractère souvent « *ridicule* » de ces moments censés leur permettre de vivre une expérience amusante et inoubliable. De façon paradoxale, certains soulignent l'émergence d'une connivence dans la gêne partagée. Pour autant, ils ne rejettent pas en bloc le principe même du *team building* et proposent de nouvelles manières d'organiser ces sessions. Celles-ci doivent notamment être basées sur des temps de rencontre *ad hoc* et informels impulsés par les salariés eux-mêmes. En d'autres termes, le *team building* doit être envisagé comme une anecdote sympathique, sans grandiloquence, ni attentes démesurées quant à la structuration du collectif.

Mots-clés :

team building, jeunes diplômés, cohésion, absurde, fun

1. INTRODUCTION

Apparu dans les années 1980 outre-Atlantique, le *team building* est un anglicisme qui désigne littéralement la « construction d'équipe ». À première vue, les sessions de *team building* ont pour objectif de créer de la cohésion entre les différents membres d'une équipe afin d'amélio-

rer l'ambiance de travail et *in fine* augmenter la productivité. Il n'en reste pas moins que ces sessions prennent souvent des formes extrêmement diverses et parfois incongrues. « Quand elles décident d'investir dans le *team building*, beaucoup d'entreprises optent pour des activités en extérieur, comme des soirées bowling ou des parcours accrobranches » (Valdes-Dapena, 2018, §1). Par conséquent, les entreprises ne sont pas en manque d'inspiration pour proposer toujours plus d'activités insolites à leurs collaborateurs (Ramadier, 2017). Le *team building* peut tout aussi bien prendre la forme d'un stage de survie, d'une immersion en réalité virtuelle ou d'une croisière de rêve. Dans ces conditions, le *team building* ne constitue pas une pratique homogène et les entreprises en ont un usage différencié.

Bien souvent organisées par des prestataires externes (coachs professionnels ou agences d'événementiel), les activités proposées vont se focaliser sur différents aspects : la gestion du stress, la communication interpersonnelle et le développement de solidarités. Plusieurs angles d'attaque peuvent être choisis en fonction des objectifs à atteindre. Le *team building* pourra davantage porter sur un aspect sportif pour développer la solidarité des participants à travers des épreuves physiques collectives ou bien privilégier la connaissance d'autrui grâce à des activités artistiques capables de mettre en valeur les talents cachés des collaborateurs. Ainsi, de nombreuses recherches ont été menées sur le rôle du *team building* dans le milieu sportif afin de mettre en évidence les différents effets de ces sessions sur les équipes professionnelles ou amatrices (Prapavessis *et al.*, 1996 ; Widmeyer & Ducharme, 1997 ; Senécal *et al.*, 2008).

Pourtant, la légitimité du *team building* est aujourd'hui remise en question. Certains auteurs comme Valdes-Dapena (2018) n'hésitent pas à développer un discours acerbe sur l'usage contre-productif de cette pratique. Au-delà du gâchis financier, il ajoute que les quelques liens créés lors de ces événements s'estompent rapidement avec le temps et ne changent en rien la façon de collaborer des salariés. D'autres observateurs de notre société portent une analyse critique et prescriptive des sessions de *team building* entre séminaires absurdes (De Funès & Bouzou, 2018) et activités sources d'embarras (Mercer, 2016).

C'est donc principalement la question des modalités d'organisation du *team building* qui est remise en question. L'amusement comme principe directeur au cœur de ces sessions comporterait le risque d'une infantilisation des salariés menant au discrédit de cette pratique. Il nous semble alors important de déterminer si cet éventuel rejet concerne également les dispositifs de *team building* et de questionner le vécu des salariés. En effet, la littérature gestionnaire s'est uniquement focalisée jusqu'à présent sur les aspects macroscopiques et organisationnels du *team building* (performance, utilité...) sans jamais s'intéresser au vécu des participants à ces séminaires. De plus, la littérature existante sur le *fun* montre à quel point l'amusement, lorsqu'il est perçu comme instrumental, est rejeté par les salariés (Fleming, 2005). L'objet de cet article est donc d'analyser comment cette injonction au *fun* que le *team building* est censé incarner par l'amusement est perçue par les bénéficiaires.

Pour ce faire, nous avons étudié une population précise, les jeunes diplômés, à savoir des « salariés ayant au maximum 30 ans, et titulaires d'un diplôme de niveau II ou de niveau I délivré par l'Éducation nationale » (FO Cadres, 2018). En effet, dans des environnements compétitifs en perpétuelle mutation, les jeunes diplômés sont perçus comme une ressource clé qu'il faut savoir attirer et retenir dans les entreprises. Dans ces conditions, il semble souvent légitime d'avoir recours à des sessions de *team building* pour cibler ces jeunes professionnels. En promettant des activités ludiques, certaines entreprises misent sur l'originalité de leurs propositions pour séduire leurs nouvelles recrues et les intégrer rapidement (De Oliveira

Pinto, 2021). Pourtant, les jeunes diplômés deviennent de plus en plus réfractaires aux activités « *bullshit* » (Graeber, 2018/2019) dans les organisations. Leur perception des sessions de *team building* est donc intéressante à recueillir afin de questionner l'éventuel hiatus entre un dispositif organisationnel fondé sur l'amusement et sa réception par les bénéficiaires.

Notre étude s'appuie sur 35 entretiens semi-directifs réalisés auprès de jeunes diplômés de Grandes Écoles de commerce et d'ingénieurs françaises. Dès lors, cette recherche nous permet d'avancer trois contributions principales. Premièrement, nous montrons que les sessions de *team building* apparaissent bien souvent comme des moments inauthentiques. Les jeunes diplômés soulignent notamment la vacuité et le ridicule de certaines activités, même s'ils insistent néanmoins sur la nécessité d'organiser des moments de rupture avec le cadre professionnel. Deuxièmement, nous discutons de l'injonction contemporaine au *fun* dans les organisations afin d'en montrer les limites. Enfin, nous évoquons les implications managériales de cette étude afin de proposer de nouvelles pratiques *ad hoc* où l'informel doit être privilégié.

2. CADRE THÉORIQUE

Si la littérature existante sur le *team building* semble indiquer que son but principal est d'assurer la cohésion d'équipe, les recherches sur les effets de tels dispositifs démontrent que ce résultat est rarement atteint. L'injonction au *fun*, souvent au cœur de tout séminaire de *team building*, serait en effet contre-productive pour l'atteinte de la cohésion.

2.1. Le *team building* : un dispositif destiné à l'amélioration de la cohésion ?

À première vue, les sessions de *team building* ont pour objectif de resserrer les liens entre les différents membres d'une équipe afin d'améliorer l'ambiance de travail et *in fine* de faciliter la cohésion. Reilly & Jones (2001/2008) ont défini le *team building* comme « une pratique de développement organisationnel qui donne aux équipes l'occasion de faire une pause dans leur travail quotidien afin d'examiner ce qui fonctionne et ce qui pourrait être amélioré » (p. 461). Ainsi, les dispositifs de *team building* poursuivent un but commun : l'augmentation de la performance de l'équipe par l'amélioration de sa cohésion. Sur ce point, Fapohunda (2013) rappelle ceci :

avec le *team building*, les groupes de travail se transforment en unités cohésives et partagent les mêmes attentes en ce qui concerne l'accomplissement des tâches du groupe, ce qui s'ajoute à la confiance et au soutien mutuel ainsi qu'au respect des différences individuelles (p. 2).

Dans leur ouvrage de référence, Dyer *et al.* (2013) mettent en avant l'objectif final d'un *team building* réussi : la performance des équipes. Derrière ce but général, il s'agit en premier lieu de trouver les façons les plus efficaces pour mieux travailler ensemble. Cela repose sur l'émergence d'une atmosphère favorable au sein de l'équipe, reposant sur un degré de cohésion adéquat.

Cependant, la littérature existante sur le *team building* reste très imprécise sur la question de la cohésion, celle-ci n'étant jamais définie en tant que telle. Il nous apparaît alors nécessaire de proposer une définition précise de cette notion afin de pouvoir étudier le rapport qu'elle entretient avec les dispositifs de *team building*. D'après Pech Varguez (2003), la cohésion représente

question critique

le « degré d'adhésion volontaire des membres du groupe à un idéal, une aspiration ou un sentiment commun, qui leur permet de se renforcer émotionnellement les uns les autres et ainsi de faire face, comme un tout, aux difficultés qu'ils rencontrent » (p. 84). La cohésion comprend notamment une dimension « socio-affective » (Parlebas, 1992 ; Moser, 1994 ; Gérard & Obœuf, 2008 ; Gérard & Redslob, 2010), à savoir les liens affinitaires que vont développer les membres d'un groupe et qui vont les amener à se rapprocher, souvent de manière informelle (D'Hont & Gérard, 2016) et à entretenir un attachement émotionnel positif (Gérard & D'Hont, 2021) et réciproque (Gérard *et al.*, 2013). Ce type de cohésion permet le développement de références partagées, ce qui va faciliter l'intégration des différents points de vue et faire émerger un climat fédérateur favorable à l'action collective, processus au cœur des dispositifs de *team building* (Reilly & Jones, 2001/2008 ; Dyer *et al.*, 2013 ; Fapohunda, 2013).

Pourtant, les résultats des recherches sur les effets du *team building* sur la cohésion d'équipe restent lacunaires et parfois même contradictoires. De Meuse & Liebowitz (1981) ont très tôt souligné le manque de rigueur des méthodes de recherche utilisées dans les travaux sur les effets du *team building*. Pour cela, ils ont passé en revue 36 études publiées en lien avec le *team building* et ont relevé des problèmes d'imputabilité et des variables non contrôlées. Cet état de fait aboutit à l'absence de conclusions déterminantes sur le sujet. En 1986, Buller leur emboîte le pas en soulignant la médiocrité de ces résultats pour deux raisons majeures : l'absence d'une définition précise du *team building* et le manque de rigueur méthodologique notamment lors du processus d'opérationnalisation des variables.

Malheureusement, il semble que les avertissements formulés par De Meuse & Liebowitz (1981) puis par Buller (1986) dans leurs travaux n'aient pas été entendus puisque les recherches postérieures sur le *team building* ont donné des résultats contrastés. En 2009, Klein *et al.* ont pourtant posé une question très simple : « est-ce que le *team building* fonctionne ? ». Tout en étant encourageants, les résultats de leur étude sont moins tranchés que leur question initiale. L'une des incertitudes quant à l'évaluation du *team building* repose notamment sur l'absence de mesure de la cohésion. Parmi les pistes avancées, les auteurs soulignent que la cohésion serait plus importante lorsque l'équipe est petite, sans pour autant en effectuer la démonstration. Les travaux menés par Ammeter & Dukerich (2002) sont encore plus prudents quant à l'efficacité du *team building* sur la cohésion des équipes. Dans le cadre de sa revue de littérature, Fapohunda (2013) rappelle que de nombreux facteurs exogènes ont un impact significatif sur le travail en équipe parmi lesquels la culture organisationnelle, le niveau d'engagement des collaborateurs, le système de rémunération, le niveau d'autonomie des salariés...

Il semble ici important de remarquer que le *team building* n'est pas la seule variable d'ajustement pour faire travailler ensemble des salariés. Afin d'avoir une vue globale sur le sujet, Salas *et al.* (1999) ont proposé une méta-analyse des recherches portant sur les effets du *team building*. Leurs résultats sont sans appel. Ils mettent en évidence l'effet négligeable et non-significatif du *team building* sur la performance des équipes. À nouveau, la cohésion n'a pas pu être mesurée correctement. D'après Salas *et al.* (1999), la taille variable des équipes rend difficile l'évaluation précise de la cohésion. Cela amène certains auteurs comme Valdes-Dapena (2018) à développer un discours acerbe sur l'usage contre-productif de cette pratique. Il exhorte finalement les entreprises à ne plus « gaspiller [leur] argent dans le *team building*. » Malgré ce bilan peu reluisant, les sessions de *team building* continuent de prospérer dans les entreprises. Comment alors expliquer cette permanence ?

problématisation
via cadre
conceptuel

2.2. Le *team building* : un dispositif fun ?

De façon générale, le *team building* jouit d'une bonne réputation en organisation car il fait partie des dispositifs mobilisés pour impulser une ambiance détendue, décontractée et *fun* au sein des équipes. Comme évoqué dans la section précédente, le *team building* se présente comme un temps de loisir avec un but organisationnel bien défini : fédérer les salariés (Reilly & Jones, 2001/2008). Le caractère ludique de ces sessions rejoint les analyses de Huizinga (1938/1988) dans *Homo ludens* qui fait du jeu l'origine même de la culture humaine en insistant spécifiquement sur le rôle crucial de la compétition dans les échanges intersubjectifs. De plus, Sørensen & Spoelstra (2011) identifient à quel point le jeu (*play*) et l'amusement (*fun*) peuvent être inextricablement liés dans la poursuite d'une activité de travail. Dans ce cadre, le *fun* constitue l'une des conditions déterminantes quant à la réussite de tout dispositif de *team building*, aussi sérieux soit-il (Dyer *et al.*, 2013). Pour autant, la littérature actuelle ne s'est pas intéressée à cette question du *fun* (ou amusement) et à ses implications dans les sessions de *team building*. Tous ces moments s'inscrivent néanmoins dans un mouvement de développement des pratiques d'amusement au sein des organisations qui participe au brouillage progressif des frontières entre amusement et travail, entre activité plaisante et activité contraignante (Fleming, 2005 ; Savignac, 2017). C'est ce que démontrent également Alexandersson & Kalonaityte (2018) qui s'appuient sur les travaux du philosophe Jacques Rancière pour penser les relations entre amusement et travail dans le cadre d'une vie professionnelle qui apparaît de plus en plus « esthétisée ». Cette « reconfiguration du sensible » n'est pas sans conséquence selon les deux chercheuses car elle entraîne une mise en scène artificielle et trompeuse du monde du travail pour les salariés. Pour Fournas (2019), nul doute que les « baby-foot », les « cubes multicolores » (§1) et « autres séminaires sous les cocotiers » (§3) participent de cette artificialisation et de cette esthétisation du quotidien des collaborateurs.

Il n'en reste pas moins que l'amusement au travail fait partie des préoccupations majeures des organisations contemporaines. Des pratiques organisationnelles autour du *fun au travail* (Rockman, 2003 ; Michel *et al.*, 2019) et du *fun* comme outil de management (Bilginoğlu & Yozgat, 2020) sont apparues dans la lignée de la contre-culture hippie des seventies dans la Silicon Valley. Plusieurs chercheurs ont alors questionné l'impact du *fun* sur la vie organisationnelle. Ainsi, Collins & Porras (1997) se sont intéressés à deux entreprises à succès dont la culture est centrée sur le *fun* : Marriott et Walt Disney World. Le cœur de l'idéologie du groupe Marriott peut se résumer ainsi : « travailler dur, tout en s'amusant » (p. 89) tandis que le rapport annuel de Walt Disney World contient des termes évocateurs tels que « *fun*, excitation et joie » (p. 129). D'après Collins & Porras (1997), le *fun* est une des clés d'explication du succès de ces « entreprises visionnaires ». Cependant, Georganta & Montgomery (2022) modèrent cette centralité du *fun* dans la réussite des entreprises. Même si le *fun* organisé sur le lieu de travail peut avoir un impact significatif grâce à sa fonction de soutien social et psychologique (Georganta & Montgomery, 2019), il ne faut pas négliger le rôle d'autres facteurs comme l'engagement et la confiance (Georganta & Montgomery, 2022).

Dans le même esprit, Tews *et al.* (2014) ont mené une étude dans une chaîne de restaurants aux États-Unis sur les liens entre le *fun* et le turnover des salariés. Ils distinguent notamment trois formes de *fun* au travail : les activités amusantes, la socialisation entre collègues et le soutien managérial du *fun*. Très récemment, Tews *et al.* (2021) ont à nouveau interrogé les relations entre le *fun* au travail et le turnover des collaborateurs, mais cette fois-ci dans une chaîne de magasins américains. De cette étude, il ressort notamment que les activités *fun*

tendances
visibles

n'ont été associées à un turnover plus faible que lorsque les salariés ont perçu le *fun* comme étant moins managé et moins encadré. En somme, la rétention des collaborateurs passe par un *fun* qui n'est pas instrumentalisé par le management. Sur ce point, Costas (2012) montre comment une culture organisationnelle centrée sur l'amitié (« nous sommes tous amis ici »), la liberté, l'ouverture et la spontanéité a paradoxalement tendance à accentuer le contrôle normatif des salariés. En s'appuyant sur des entretiens et des observations dans un centre d'appel en Australie, Fleming & Sturdy (2009) parlent quant à eux de « contrôle néo-normatif », où l'injonction à « être soi-même », notamment permise par un environnement *fun*, ne fait qu'accentuer le contrôle des individus. En effet, les salariés se retrouvent alors pris dans l'impossibilité d'opérer une distanciation critique par rapport à leur travail, celui-ci empiétant désormais sur la sphère personnelle, traditionnellement dévolue au *fun*. Comme Costas (2012), Fleming & Sturdy (2009) remettent en question les affirmations libérales des partisans du *fun* au travail. Loin d'être vecteur de pratiques libératrices pour les salariés, le *fun* déploie de nouvelles formes de contrôle plus sournoises.

Dès lors, si pour créer de la cohésion, les dispositifs de *team building* doivent être *fun* (Dyer et al., 2013), cela n'est pas sans conséquence. En effet, le caractère amusant du *team building* fait l'objet d'une remise en cause croissante dans la littérature. Certains observateurs de notre société portent une analyse critique et prescriptive des sessions de *team building*. Dans leur ouvrage récent, De Funès & Bouzou (2018) multiplient les exemples de séminaires de cohésion dont le caractère supposé *fun* revient à dangereusement infantiliser les employés. Ainsi, « les salariés d'une grande banque [se retrouvent] enfermés dans une pièce de 9 heures à 18 heures pour jouer aux Lego et à la pâte à modeler, comme s'ils étaient revenus... à la crèche » (p. 14). Mercer (2016) met elle aussi en garde contre les sessions de *team building* pour plusieurs raisons. Elle relève tout d'abord un écart trop important entre les activités pratiquées en entreprise et celles qui sont proposées au cours du *team building*. Elle note également l'embarras qui est ressenti par de nombreuses personnes dans certaines activités pratiquées au cours de ces sessions. Loin de créer de la cohésion entre les membres d'une équipe, cet embarras peut au contraire accentuer le fossé entre eux. Enfin, elle rappelle qu'il ne faut pas confondre travail d'équipe et socialisation.

En somme, le *fun* ne serait pas seulement une modalité pratique d'organisation pour le *team building* puisqu'il participerait également à instaurer des formes de contrôle néo-normatif sur les salariés. Dans ces conditions, comment créer de la cohésion, alors même qu'il est nécessaire pour cela d'obtenir l'adhésion volontaire des salariés (Pech Varguez, 2003) ? Pour le savoir, il faudrait s'intéresser aux représentations de ces derniers quant à leur vécu des sessions de *team building*. Or, la littérature existante semble omettre de donner la parole aux participants de ces sessions. Comment en effet l'injonction au *fun* que ce type de dispositif est censé incarner par l'amusement est-elle perçue par les bénéficiaires ? La présente recherche souhaite répondre à cette question en recueillant les représentations des participants afin de déterminer l'impact du *fun* sur l'adhésion volontaire et la cohésion des équipes. Pour ce faire, notre investigation s'est focalisée sur les représentations de jeunes diplômés de Grandes Écoles de commerce et d'ingénieurs françaises.

3. MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une approche qualitative composée d'entretiens semi-directifs. La plupart des travaux qui portent sur le *team building* et que nous

objet
sous-jacent

bouzon
sur le sujet

avons mentionnés en revue de littérature s'appuient sur une démarche quantitative. Le choix d'une méthode distincte pour cette recherche est motivé par son objectif : recueillir le vécu des participants aux sessions de *team building*. La démarche qualitative apparaît ici particulièrement adaptée pour collecter des données discursives propices à la compréhension de l'expérience vécue et du sens que les individus donnent aux événements de leur vie.

Dans ces conditions, nous avons mené 35 entretiens individuels en face-à-face sur une période de huit mois. Les cinq premiers entretiens menés font partie d'une étude exploratoire sur les méthodes employées par les organisations pour socialiser et assurer la cohésion des nouveaux arrivants. Les questions posées revenaient sur les premiers moments passés en entreprise (« Comment s'est déroulée votre arrivée dans votre entreprise ? ») et sur la perception des dispositifs mis en place par les organisations (« Votre entreprise a-t-elle organisé des événements spécifiques lors de votre arrivée ? Si oui, qu'en avez-vous pensé ? »). Au cours de ces entretiens, la question du *team building* a immédiatement émergé et notamment la forme ludique prise par ces dispositifs. Cela nous a amené à recentrer les 30 entretiens suivants sur la thématique du *team building* en posant différentes questions basées sur les expériences vécues par les interviewés (« Racontez-nous votre dernière expérience d'une session de *team building*. Qu'en avez-vous pensé ? »). Cette deuxième phase d'entretiens nous a également poussé à retourner vers la littérature afin de comprendre comment nous pouvions caractériser de manière théorique l'amusement et ce que les travaux sur le *team building* avaient à nous apprendre sur ce sujet. Cette démarche est donc largement abductive (Flach & Kakas, 2000/2011). Nous nous inscrivons ici dans une tendance de fond sur le plan méthodologique. En effet, le raisonnement par abduction est de plus en plus plébiscité par les chercheurs en management pour élaborer des constructions théoriques (Sætre & Van de Ven, 2021).

Chaque entretien a duré entre 40 et 90 minutes. Les personnes interrogées occupent différents postes en entreprise mais elles ont toutes entre 25 et 30 ans et sont diplômées d'une Grande École de commerce ou d'ingénieurs française. Ces personnes forment une cohorte générationnelle avec des âges et des niveaux d'études comparables. Pourquoi s'être intéressé à cette population spécifique ? Les jeunes diplômés ont l'étiquette de la modernité joyeuse et les managers ont tendance à projeter sur cette génération des attentes très fortes en termes de *fun* au travail (Huot, 2004). Ainsi, Zoll (2001) souligne que « les jeunes veulent éprouver du plaisir au travail puisqu'ils n'en trouvent pas dans le travail lui-même, pas plus qu'ils n'y voient une possibilité d'identification. » (p. 266) Dans ces conditions, nous avons trouvé pertinent d'interroger cette population sur ses propres représentations des sessions de *team building* puisque c'est elle qui est censée être la plus réceptive à ces pratiques. Avec l'accord des participants, tous ces entretiens ont été enregistrés puis intégralement retranscrits. Afin de préserver leur anonymat, nous leur avons aléatoirement assigné des pseudonymes qui respectent leur genre (masculin/féminin). Toutes les caractéristiques des entretiens menés et des jeunes diplômés interrogés sont regroupées dans le tableau suivant (tableau 1).

L'analyse de nos données s'appuie sur un codage textuel à l'aide du logiciel NVivo. Le choix de ce logiciel se justifie par le besoin d'organiser et de hiérarchiser les données que nous avons recueillies. L'intégralité des retranscriptions des entretiens soit 680 pages a été importée dans un projet sur NVivo puis chaque fichier a été converti en cas. Dès lors, chaque cas était lié à la retranscription d'un entretien. Pour Hamel (2010), « l'analyse assistée par ordinateur représente une innovation indéniable, car elle permet dorénavant de connaître exactement ce sur quoi se basent la description, la compréhension et l'explication dans la démarche

qualitative » (p. 179). Dès lors, notre analyse des données textuelles s'est décomposée en trois étapes itératives (codage ouvert, axial et sélectif) et s'est appuyée sur la méthodologie développée par Strauss & Corbin (1990). De ce codage informatisé, il ressort des éléments directement liés aux façons d'organiser les sessions de *team building*. Plusieurs codes sont progressivement apparus autour du caractère ridicule de ces moments, du mélange des genres entre jeu et travail et de la dimension cosmétique et théâtrale de ces sessions qui masquent les vrais problèmes. Dans ces conditions, les sessions de *team building* présentent de nombreuses limites comme le montrent les résultats ci-après.

Tableau 1. Tableau récapitulatif des entretiens menés

Durée entretien	Prénom	Sexe	Âge	Formation académique	Dernier poste occupé
1h23	Jules	M	27 ans	Grande École de commerce	Responsable administratif
40 min	Romain	M	26 ans	Grande École d'ingénieurs	Inspecteur général (finance)
40 min	André	M	25 ans	Grande École d'ingénieurs	Consultant bancaire
50 min	Noémie	F	27 ans	Grande École de commerce	Contrôleuse de gestion
49 min	Julia	F	27 ans	Grande École de commerce	Consultante
40 min	Livia	F	26 ans	Grande École de commerce	Consultante en digital
51 min	Caroline	F	24 ans	Grande École de commerce/ Grande École d'ingénieurs	Chargée d'accompagnement/ transformation numérique
52 min	Charles	M	28 ans	Grande École de commerce	Gestionnaire de fortunes
1h30	Clémentine	F	26 ans	Grande École de commerce	Consultante en business
54 min	Raphaël	M	24 ans	Grande École d'ingénieurs	Consultant en stratégie
57 min	Agathe	F	27 ans	Grande École de commerce	Reprise PME
1h07	Estelle	F	30 ans	Grande École de commerce	Consultante
1h05	Mélanie	F	25 ans	Grande École de commerce	Responsable études de consommation
47 min	Justine	F	27 ans	Grande École de commerce	Consultante pour le secteur public
1h05	Salomé	F	26 ans	Grande École de commerce	Consultante
1h16	Marc	M	27 ans	Grande École de commerce	Banking analyst
1h	Pauline	F	28 ans	Grande École de commerce	HR Project Manager
56 min	Antoine	M	25 ans	Grande École d'ingénieurs	Ingénieur informatique
1h08	Audrey	F	25 ans	Grande École de commerce	Consultante en leadership
1h03	Pierre	M	27 ans	Grande École de commerce	Créateur de start-up
52 min	Marine	F	25 ans	Grande École d'ingénieurs	Manager opérationnel
47 min	Martin	M	26 ans	Grande École de commerce	Consultant en stratégie
40 min	Baptiste	M	25 ans	Grande École de commerce	Consultant en stratégie
1h03	Esther	F	26 ans	Grande École de commerce	Chargée de projet marketing
1h18	Guillaume	M	27 ans	Grande École de commerce	Business analyst
44 min	Adèle	F	28 ans	Grande École de commerce	Consultante RH
1h24	Iris	F	28 ans	Grande École de commerce	Chargée de projets RH
1h04	Aurélie	F	26 ans	Grande École de commerce	Chargée de projets RH
1h03	Mareva	F	27 ans	Grande École de commerce	Consultante
48 min	Jessica	F	28 ans	Grande École de commerce	Responsable stratégie en assurances
1h04	Frédéric	M	27 ans	Grande École de commerce	Consultant en stratégie
53 min	Victor	M	28 ans	Grande École de commerce	Consultant
1h	Olivier	M	27 ans	Grande École de commerce	Créateur de start-up
41 min	Jade	F	28 ans	Grande École de commerce	Coordinatrice d'événements (hôtellerie)
1h02	Valentine	F	27 ans	Grande École de commerce	Operations manager

4. RÉSULTATS

Nos résultats montrent que les jeunes diplômés ne condamnent pas en bloc les sessions de *team building*. S'ils sont nombreux à exprimer un fort scepticisme à l'égard de ces moments jugés tantôt « absurdes », tantôt « ridicules », quelques-uns ont insisté sur l'utilité de certaines sessions pour échanger entre collègues dans un autre contexte que celui du travail quotidien et appelaient de leurs vœux l'organisation de sessions *ad hoc*.

4.1. Un scepticisme général face aux sessions de *team building*

Les jeunes diplômés de notre étude ont mis en avant les apories de certaines sessions de *team building*, sources de situations « ridicules ». Ils insistent notamment sur la dimension cosmétique de toutes ces sessions présentées comme des solutions miracles pour pallier les maux structurels des organisations. Loin d'incarner de véritables moments de rupture, les sessions de *team building* ne font que perpétuer le jeu social qui régule les échanges intersubjectifs au quotidien.

4.1.1. Le décalage entre le sérieux du monde du travail et le caractère amusant des sessions de *team building*

Lors d'un entretien exploratoire avec Romain sur les dispositifs mis en place par son entreprise pour socialiser les nouveaux arrivants, la question du *team building* est immédiatement apparue : « les cohésions d'équipes [me semblent particulièrement absurdes] : t'as des mecs qui ne sont pas du tout sportifs que tu vois commencer à monter sur un Segway et faire semblant que tu rigoles l'espace de deux jours de séminaire. Moi je trouve ça assez absurde. » De même, Marc rappelait qu'il n'était « pas forcément en faveur des sessions de *team building* qui peuvent être considérées comme bullshit où on organise des séances où on se lance une pelote de laine. » Charles allait dans le même sens. Pour lui, « c'est absurde de coller des gommettes sur une affiche ».

Quand nous avons demandé à d'autres jeunes diplômés de nous faire part de leurs impressions générales sur les sessions de *team building*, ils ont mis en avant la vacuité de ces pratiques. Le constat de Salomé était peu reluisant : « je m'étais trop ennuyée, je me suis dit : « mais je n'ai rien à dire à ces gens-là. » » Adèle dénonçait quant à elle « le fait de gaspiller autant d'argent pour des choses qui ne paraissent pas en valoir la peine. »

Les jeunes diplômés interrogés se rejoignent finalement pour souligner l'inutilité de certaines sessions de *team building*, sources de malaise et d'inconfort. Pour Charles, « c'était ridicule » et « ça n'a servi à rien », pour Audrey, « ce n'était pas très utile » et pour Julia, « c'était pourri ». Julia a poursuivi en soulignant que dans l'entreprise de conseil dans laquelle elle travaillait, « ce n'était pas top, genre même en le faisant on se disait : « mais c'est un peu n'importe quoi leur truc. » ».

Dans ces sessions, on retrouve un drôle de mélange entre le sérieux du monde du travail et le caractère pseudo-ludique des activités. Lors de son entretien, Justine est revenue sur une session de *team building* 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 très 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 », ça ce n'était pas trop mon truc. » Dès lors, Marine a rappelé l'importance de sessions de *team building* bien faites « parce

que [sinon] ça peut juste être excessivement malaisant et personne n'a envie d'y aller. Dans ces cas-là, franchement, l'utilité est quand même assez limitée. »

En somme, si le *team building* crée de la cohésion, c'est bien malgré lui. Si cohésion il y a, celle-ci naît de la situation grotesque qui advient. Une sorte de connivence se crée alors dans une gêne partagée. En ce sens, Julia évoquait une session de *team building* qui avait pour objectif de familiariser les équipes de son entreprise de conseil avec les nouvelles technologies. Dès lors, on leur faisait « faire des jeux sur les ordinateurs ensemble, mais bon (...) c'était ridicule du coup. Enfin, ça crée des liens entre les gens parce qu'on se rendait tous compte que c'était ridicule. »

4.1.2. La dimension cosmétique des sessions de *team building*

Les jeunes diplômés interrogés dans notre étude ont également souligné le caractère cosmétique des sessions de *team building*. En effet, certains managers mobilisent le *team building* sans s'attaquer à la racine des problèmes au sein de leurs organisations. Raphaël est revenu sur cette stratégie de diversion mise en place lors d'un *team building* qui consistait à aller jouer « au bowling » : « moi personnellement, je trouve que ça ne sert à rien parce qu'imaginons que quelqu'un se sente mal dans une équipe... ce n'est pas en l'amenant au bowling que d'un coup, il va se sentir bien dans l'équipe, enfin ça n'a aucun sens. »

Iris est allée plus loin lors de son entretien en se basant sur son vécu. Elle a rappelé que le *team building* n'était pas une solution prête à l'emploi pour résoudre les problèmes de fond des organisations. Les causes structurelles à l'origine d'un mal-être ou de difficultés rencontrées par les collaborateurs au quotidien doivent être traitées différemment : « le *team building* n'a de sens que s'il y a un besoin ponctuel, c'est-à-dire que (...) s'il y a des petites tensions qui sont vraiment superficielles ou qui sont dues à un événement qui est conjoncturel et non pas structurel. Mais un *team building* où de base, tu es en désaccord avec les valeurs de l'entreprise et que tu ne trouves pas de sens dans ton travail, c'est un pansement sur une plaie qui reste ouverte. » Dans les propos d'Iris, on découvre un décalage entre un climat organisationnel difficile, source de mal-être, et la réponse de l'organisation basée sur des sessions de *team building*, moyen jugé largement insuffisant par les salariés pour changer le quotidien. Au cours de son entretien, Marine partageait le même point de vue qu'Iris : « franchement, je ne connais pas de *team building* ayant apporté une solution sur des problèmes de fond. »

Dans ces conditions, le *team building* apparaît comme un pis-aller qui cherche à masquer les problèmes réels du quotidien. Penser que ces parenthèses sont le meilleur moyen d'avoir un impact sur la vie de l'entreprise est illusoire. Comme le rappelait Marc, avec les sessions de *team building*, « on se raconte des histoires ».

4.1.3. Le *team building* : une absence de rupture avec le théâtre social du quotidien

De nombreux jeunes diplômés interrogés ont utilisé une métaphore théâtrale pour rendre compte de la façon dont ils vivaient les rapports interhumains lors des sessions de *team building*. Loin d'être des temps de rupture, ces moments incarnent un continuum avec la mise en scène qui préside aux échanges quotidiens. André rappelait que lors de ces sessions, « tout le monde est un peu apprêté, (...) on doit faire attention à ce qu'on dit puisque ce sont nos collègues (...) c'est toujours du travail quoi. » Marine abondait elle aussi en ce sens : « on ne peut jamais être totalement soi-même pendant ces séminaires : on continue d'être observé par nos collègues et nos managers. »

Dès lors, le jeu social ne faiblit pas dans ces moments alternatifs, bien au contraire. Les conventions, les rituels et les relations hiérarchiques sont semblables aux échanges quotidiens. Voici ce que nous confiait Pierre à ce sujet : « *dans mon entreprise, j'avais l'impression que beaucoup de gens avaient un masque. Il y avait la personne au travail et la personne dans sa vie à côté et que, du coup, même en team building, il y avait quand même cette personne au travail parce qu'elle a pris un masque vis-à-vis de ses collègues et que du coup, elle joue ce rôle.* »

Par conséquent, les termes de « rôle », de « masque », de « costume » et de « représentation » ont été largement utilisés au cours des entretiens. Ce champ lexical met en lumière l'inauthenticité des rapports entre collègues qui perdure lors des sessions de *team building*. Pour Marc, nul doute qu'« *il y a toujours cette façade qui reste* ». Justine était du même avis : « *j'ai l'impression qu'en team building, on nous impose de jouer un rôle* ». Finalement, les jeunes diplômés présentent le *team building* comme une nouvelle scène théâtrale où la scénographie, le script et les rôles sont dictés par l'organisation.

En somme, les jeunes diplômés de notre étude ont mis en évidence les limites de certaines sessions de *team building* qui oscillent entre pratiques jugées « ridicules » et paravents dérisoires face aux véritables problèmes structurels des organisations. Loin d'être des temps de rupture, ces sessions ne font que perdurer des relations inauthentiques où la mise en scène de soi est érigée en credo.

4.2. De l'utilité de certaines sessions de *team building*, sous condition

Malgré les nombreuses critiques formulées à l'endroit des sessions de *team building*, les jeunes diplômés ont toutefois insisté sur certains aspects utiles de ces pratiques.

4.2.1. Un moyen utile pour rencontrer ses collègues

Tout d'abord, les ateliers de *team building* sont un moyen de rapprocher des collaborateurs parfois séparés spatialement ou hiérarchiquement. Ainsi, Marine rappelait que « *si c'est bien fait, [le team building], c'est très utile, en particulier inter-équipes, pour lier par exemple les développeurs et les commerciaux. Ils ont beaucoup de mal à être en contact parce qu'ils n'ont pas l'occasion d'être en contact ailleurs.* » Lors de son entretien, Guillaume est revenu sur le rapprochement hiérarchique permis par une session de *team building* : « *ça s'est passé sur quatre jours (...), c'était bien cool avec toute la direction en plus qui nous présentait en marketing, logistique, finance, qui nous présentait tous, c'était l'occasion de se rencontrer.* » Ici, le *team building* a cet avantage de rapprocher plusieurs niveaux de collaborateurs avec des spécialités différentes. C'est un outil perçu comme utile pour créer des synergies dans des organisations en silos.

Par ailleurs, certains jeunes diplômés ont insisté sur l'importance d'avoir des moments de rupture avec les activités journalières. Pour Caroline, « *c'est important [le team building] parce qu'au-delà des murs du bureau, c'est quand même bien d'avoir des rapports extérieurs.* » De même, Victor exprimait un besoin de rupture avec la routine de ses journées : « *on a une occasion de créer un peu de lien pour aussi casser la dynamique du travail quotidien.* » Le *team building* est finalement présenté comme une césure par les jeunes diplômés. Il fait office de parenthèse bienvenue pour sortir des tâches quotidiennes.

Au cours de son entretien, Olivier a également insisté sur la possibilité de construire des liens avec des collègues dans un cadre différent du travail journalier : « *c'est quand même un moment où tu te retrouves avec les gens pour autre chose que le temps de travail et ça permet de créer*

*d'autres types de liens, amitié... » Dès lors, les participants interrogés ne sont pas en quête de sessions amusantes mais ils souhaitent interagir avec leurs collègues dans un autre contexte ou sur des sujets différents des thèmes abordés au quotidien. Ce n'est pas le dispositif en lui-même qui les intéresse mais la qualité de l'interaction qu'ils peuvent y trouver. Ainsi, le *team building* permet aux collaborateurs de se découvrir dans un cadre différent. Voici ce que Livia nous confiait à ce propos : « je trouve que toutes les fois où tu te retrouves en équipe hors contexte, ça solidifie quand même les liens entre les gens et ça permet de sortir des trucs qui ne sortiraient pas forcément dans le contexte du travail. »*

En somme, les jeunes diplômés ont globalement vanté les mérites de tous ces moments capables d'instaurer des coupures avec le rythme des activités quotidiennes. Ces temps de rencontre sont propices à d'autres échanges et permettent de créer des liens dans un environnement alternatif : « *c'est toujours des bonnes façons de créer du lien, de rencontrer de nouvelles personnes* » (Victor).

4.2.2. Vers *des sessions ad hoc*

Au cours des entretiens que nous avons menés, certains jeunes diplômés nous ont fourni des pistes pour repenser les sessions de *team building*. En s'appuyant sur leur vécu et leurs aspirations, ils ont proposé d'organiser des sessions d'activités collectives *ad hoc*. Voici les principes essentiels qui permettent de définir cette nouvelle approche.

Tout d'abord, il faut que les activités proposées aux collaborateurs ne leur soient pas imposées. Elles doivent être spontanées et venir des collaborateurs eux-mêmes. Il s'agit d'une démarche *bottom-up*. Comme le rappelait Charles, « pour le *team building*, il faut que ça soit spontané (...) et puis, il faut que ce soit vraiment détendu. » De la même manière, Marc soutenait que « [le *team building*], c'est quelque chose qui doit venir du bas, mais qui doit être impulsé, (...) qui doit couler dans les veines de chaque employé [pour] avoir envie d'aller passer un peu de temps avec ses collègues avec qui il passe ses journées à travailler. »

De plus, il ne sert à rien d'aller chercher midi à quatorze heures pour organiser un moment de rassemblement des équipes. Ainsi, Mareva nous rappelait qu'il ne s'agit pas « de faire des trucs de malade, mais c'est [malgré tout] important de prendre le temps » de se retrouver. Pour Livia, le constat est simple : « il faut que [le *team building* se base sur] des moments où les gens ont l'occasion d'interagir, de parler et de communiquer. » Lors de son entretien, Charles nous a donné la recette d'un véritable moment de partage : « ce serait [tout simplement] on prend un verre, ce qu'on fait maintenant et ce qui est mieux, on prend un verre ensemble, on dîne ensemble, on va faire une exposition, voilà, ça, ça a du sens. » Outre des économies budgétaires, l'organisation de moments simples est le meilleur moyen de proposer un temps de rencontre propice aux échanges informels.

Enfin, il est possible d'organiser des événements plus structurés, proposés par l'organisation mais toujours sur la base du volontariat. Il s'agit alors de substituer les activités infantilisantes par des moments de partage d'expériences avec des sommités. Ainsi, lorsque Martin travaillait dans un grand cabinet de conseil, il avait proposé à un de ses clients une séance avec une personnalité hors du commun : « on avait fait venir pour aider à reformer la culture de la performance et surtout l'esprit d'équipe (...) une ancienne chef d'équipe de la Patrouille de France qui expliquait comment elle, quand elle pilotait les avions... tu dois vraiment être hyper coordonné avec tes partenaires (...) ça avait eu un impact assez fort chez le client je trouve parce que ça les avait vachement ressoudés (...) c'était une bonne session, j'en garde un bon souvenir ».

Ces diverses propositions sont autant de pistes de réflexion pour des sessions d'activités collectives qui tentent d'échapper aux écueils du « *ridicule* » (Charles) et du « *bullshit* » (Marc).

5. DISCUSSION

Nos résultats nous permettent de dégager trois contributions principales que nous détaillons ci-après. Tout d'abord, nous discutons du *team building* en tant que paradoxe aux multiples facettes. Ensuite, nous abordons la question du non-travail que représente le *team building* et la pression accrue qu'il peut faire reposer sur le travail réel. Enfin, nous revenons sur la dimension de contrôle néo-normatif que constituent les dispositifs de *team building*. Cette section se conclut par quelques recommandations managériales.

5.1. Le *team building* et ses errances

5.1.1. Les paradoxes du *team building*

Nos résultats montrent que le *team building* ne fait pas l'unanimité chez les jeunes diplômés interrogés, loin s'en faut. Ce qui est surtout perceptible, c'est un sentiment de malaise vécu face à une situation qui semble souvent grotesque, malvenue et à laquelle les participants auraient souhaité ne pas assister. C'est l'une des premières contributions de cette recherche que de se positionner du point de vue des participants afin de recueillir leurs représentations. Leur jugement sévère sur les dispositifs de *team building* fait par ailleurs écho au constat de Graeber (2018/2019) dénonçant la multiplication des emplois et activités *bullshit* dans les organisations et leurs conséquences sur les salariés, en particulier les plus jeunes d'entre eux. Comment expliquer un tel désaveu vis-à-vis d'un dispositif qui promeut pourtant l'amusement, le *fun* et la convivialité en organisation ? Ne devrait-on pas au contraire s'attendre à une adhésion massive des participants ?

Il y a là une illustration pratique en organisation de ce que la littérature dénomme le « paradoxe » du *fun* au travail. En effet, le *fun* est paradoxal car dès qu'on commence à l'évoquer et à le « manager », il peut se retourner contre l'organisation et apparaître « ridicule » ou « consternant » (Plester *et al.*, 2015), voire susciter de la défiance de la part d'employés se sentant excessivement pris en charge par leurs organisations (Fleming, 2005). Le problème initial du *team building* réside donc dans cette tension insoluble. En effet, le terme « building » implique un processus de construction où la cohésion d'équipe se ferait par simple décret. Une fois la session terminée, l'équipe se doit d'être soudée. Malheureusement, les liens entre des individus ne se tissent pas automatiquement parce que les organisations l'ont décrété. La cohésion ne fonctionne pas sur le mode d'un énoncé performatif (Austin, 1962/1991). C'est avant tout un processus d'« adhésion volontaire » (Pech Varguez, 2003), souvent informel (D'Hont & Gérard, 2016), et qui repose sur la construction progressive de liens affinitaires entre les membres d'un groupe (Parlebas, 1992 ; Moser, 1994 ; Gérard & Obœuf, 2008 ; Gérard & Redslob, 2010). Le problème du *fun* comme principe guidant l'organisation de sessions de *team building* réside dans l'instauration d'une confusion entre amusement et spontanéité. Il s'agit là d'un malentendu originel qui amène à penser que le *team building* créera nécessairement de la cohésion d'équipe puisque par l'amusement des participants, des liens se noueront. Or, il n'en est rien. Le *fun* ne se décide pas *a priori*. Il doit être spontané pour

clarification
grâce aux
concepts

être performatif car plus il est pris en charge par l'organisation, plus il devient inefficace, voire douteux pour les salariés (Plester *et al.*, 2015 ; Georganta & Montgomery, 2019). Comme nous l'ont confié certains répondants, quand la session de *team building* semble trop préparée en amont par l'organisation, et ce afin de créer une atmosphère amicale entre collègues, elle est jugée sévèrement. Justine dénonce ainsi expressément les faux-semblants générés par de telles sessions.

Dans ces conditions, le *team building* est au cœur d'un ~~paradoxe~~, celui de l'échec de la construction du collectif. *Fun* et cohésion ne vont pas nécessairement de pair. En effet, alors que la cohésion repose sur l'émergence de relations affinitaires durables (Gérard & Obœuf, 2008 ; Gérard & Redslob, 2010), le *fun* est par nature inconsistent et individuel car « ce qui est amusant pour quelqu'un ne l'est pas pour tous » (Plester *et al.*, 2015, p. 391). Tout cela crée un hiatus qui se traduit parfois par un sentiment de malaise chez les participants qui ne trouvent pas l'expérience amusante. Les données issues de nos entretiens montrent à quel point le « *ridicule* » qui ressort de certaines sessions de *team building* est proportionnel à la gêne occasionnée. Nos résultats indiquent en effet que l'amusement est perçu comme factice et qu'il est même dénoncé de manière cynique comme par exemple chez Romain, Marc ou encore Charles. D'un autre côté, la littérature sur le *fun* indique que ceux qui se divertissent de manière authentique peuvent être vexés par l'absence d'amusement chez les autres participants, considérant alors ces derniers comme « coincés » (Plester *et al.*, 2015). Dès lors, il est à nouveau nécessaire de faire semblant, de porter un masque, comme l'illustrent nos données, avec par exemple le témoignage de Marine. Le *team building*, loin de générer l'effet escompté, à savoir la cohésion d'équipe, peut alors se révéler contre-productif et devenir source de méfiance de la part des participants puisque l'expérience vécue sera de nature très différente d'un individu à un autre. Cette méfiance est dommageable et donne au *team building* un caractère d'autant plus factice. On est alors loin d'entretenir un attachement émotionnel positif (Gérard & D'Hont, 2021) et réciproque (Gérard *et al.*, 2013) entre collègues d'une même équipe, principe au cœur même de la cohésion.

5.1.2. Le *team building*, un problème de non-travail

Le hiatus observé dans nos résultats est également lié au format des dispositifs de *team building*, qui représente un temps de non-travail car les sessions sont conçues comme des expériences hors de l'activité normale et dont les participants doivent se souvenir. Cependant, ce décalage intentionnel ne suffit pas à susciter l'amusement puisque le *fun* doit être avant tout expérimenté sur le lieu de travail pour être perçu (Peluchette & Karl, 2005). Cela est d'autant plus significatif que le risque de brouillage des repères est important. En effet, qu'il s'agisse du *fun* en entreprise (Fleming, 2005) ou de l'agencement ludique des espaces de travail (Alexandersson & Kalonaityte, 2018), la littérature a démontré qu'un risque de mélange des genres était inévitable. Il s'opère alors une confusion entre la vie personnelle (perçue comme le lieu unique de l'amusement) et la vie professionnelle (dont le caractère sérieux est primordial pour les participants) qui remet en cause la capacité des acteurs à interpréter correctement les signaux qui leur sont envoyés par leurs organisations. Nos données montrent en effet un ressenti partagé des participants entre le fait qu'ils peuvent apprécier de se retrouver entre collègues à l'occasion d'une activité autre que le travail et la difficulté de laisser son costume d'employé au vestiaire quand les autres vous observent. Tout cela crée un *dissensus*

dis-
jonction
des
postulats
habituels

qui altère la perception du « sensible » et risque de mettre les salariés dans des situations difficiles pour l'exercice de leur travail au quotidien (Alexandersson & Kalonaityte, 2018). Dans ces conditions, comment considérer le *team building* du point de vue des participants ? D'un côté, s'il constitue une expérience en marge du travail, d'autres relations entre individus sont attendues, plus informelles et plus directes, mais il devient alors difficile de reprendre le cours normal du travail (et son corollaire hiérarchique) par la suite. D'un autre côté, si le risque de brouillage est élevé et si les participants conservent une certaine réserve dans leurs relations aux autres pendant l'expérience de *team building*, alors le risque est celui d'un manque d'authenticité, tel qu'il peut apparaître dans nos résultats à travers le sentiment exprimé par certains répondants d'avoir à « *porter un masque* ».

Par ailleurs, et par-delà la question des relations intersubjectives, se pose le problème de l'activité de travail proprement dite. Baptiste (2009) a démontré que l'injonction au *fun* n'était pas suffisante pour améliorer la qualité de vie au travail. En d'autres termes, ce n'est pas parce que l'organisation tente de rendre l'environnement organisationnel plus ludique que cela a un effet mécanique sur l'amélioration des conditions de travail. En effet, tout dispositif reposant sur l'amusement, tel que le *team building*, s'exerce à côté du travail en ce sens qu'il consiste en un temps pris sur l'activité de travail réel. L'effet risque à nouveau d'être contre-productif car en lieu et place de favoriser une amélioration des conditions de travail par la mise en place de relations plus ludiques, cette parenthèse hors des activités quotidiennes vient au contraire accroître les tensions qui pèsent déjà sur l'exercice du travail. C'est à nouveau une conséquence des modalités d'exercice du *team building*, fondées sur l'amusement. En effet, le *fun* doit être une conséquence de l'amélioration des conditions de travail et ne peut en être un antécédent (Baptiste, 2009). Or, il n'en est rien. Nos données montrent que les participants estiment que le *team building* n'améliore pas les problèmes vécus dans le quotidien de travail. En s'inscrivant bien souvent dans une rhétorique organisationnelle prescriptive éloignée des pratiques du travail réel (Gernet & Dejours, 2009), le *team building* risque d'accentuer le mal-être au travail plutôt que d'en améliorer les conditions d'exercice.

5.1.3. Le *team building*, dispositif néo-normatif

Dans un autre registre, le *fun* au cœur des dispositifs de *team building* peut faire surgir des « sentiments de coercition et de dissonance » chez les employés (Plester *et al.*, 2015, p. 391). Le *team building* poursuivrait-il alors un autre objectif que celui d'améliorer la performance, à savoir celui de permettre un meilleur contrôle des salariés par la mise en place de dispositifs ludiques destinés à susciter leur adhésion ? Nos résultats indiquent que le *team building* est perçu par nombre de répondants comme une expérience *fun* qui génère un « écran de fumée » (Taylor & Bain, 2003), qui vient masquer les problèmes que rencontre l'organisation au quotidien ou même à un niveau plus stratégique. Comme le rappelle Baptiste (2009), il serait préférable de se préoccuper des conditions pratiques de travail plutôt que d'imaginer un moyen ludique pour détourner temporairement les salariés de leurs problèmes. Dans ces conditions, le *team building* devient contre-productif puisque les objectifs de cohésion affichés sont alors remplacés par un jugement suspicieux des participants qui peut même aller jusqu'à un procès en illégitimité ainsi que le montrent nos données. C'est alors l'inverse de l'effet escompté qui se produit. À nouveau, la volonté d'instaurer une culture du *fun* au travail est problématique : elle suscite bien souvent du cynisme chez les salariés plutôt que de l'adhésion (Fleming, 2005).

Le *team building* s'assimile alors à un dispositif de contrôle « néo-normatif » (Fleming & Sturdy, 2009). En effet, cette modalité contemporaine de contrôle organisationnel repose sur l'injonction qui est faite à l'individu de s'exprimer et de se comporter tel qu'il est dans sa vie personnelle quotidienne, principe souvent au cœur même des sessions de *team building*. En suggérant à l'individu, par le truchement d'une expérience réputée *fun*, « d'être tout simplement lui-même » (Fleming & Sturdy, 2009), le *team building* s'érige en pratique de contrôle culturel et permet le développement de formes d'emprise invisibles et indicibles (Costas, 2012). La célébration récurrente des valeurs positives au cœur non seulement du dispositif lui-même, mais également censée devenir contagieuse à l'organisation tout entière, rend la critique éminemment difficile (Costas, 2012). Nos résultats montrent en effet que les individus s'y soumettent mais sans grande conviction et en portant un jugement souvent sévère sur la dimension amusante de l'expérience. Le dispositif devient finalement l'incarnation matérielle de la valeur prônée sans qu'il soit même possible de le questionner en tant que dispositif, c'est-à-dire en tant que pratique dont l'opérationnalité ne va pas de soi. Dans la littérature prescriptive sur le *team building* (Reilly & Jones, 2001/2008 ; Dyer *et al.*, 2013), tout se passe comme si ces sessions faisaient l'objet d'un consensus *a priori* entre tous les acteurs. Sa tonalité amusante, son contenu ludique et ses valeurs positives sont érigées comme autant d'« indices de validité » (Tost, 2011) destinés à légitimer à l'avance des dispositifs dont le principe même ne peut jamais être remis en question par les participants. Cependant, le jugement de légitimité des bénéficiaires (ici, les jeunes diplômés) étant profondément relationnel et se produisant « à l'usage » (Tost, 2011), il n'en est rien. Nos répondants ne sont pas dupes et nous le font savoir. Il surgit alors un hiatus qui a pour conséquence le rejet même du dispositif en tant que tel et *in fine*, des valeurs qu'il est censé incarner, si positives soient-elles *a priori*.

En somme, la promesse de rupture des sessions de *team building* reste lettre morte puisqu'elles ne sont rien d'autre que la continuité du jeu social qui règne dans les relations quotidiennes. Nos résultats indiquent en effet que le *team building* est un support de reproduction de la scène sociale constituée par l'organisation. Les dispositifs tels qu'ils sont conçus donnent certes un cadre ludique à l'exercice du *team building* mais ils ont tendance à faire oublier que l'entreprise a aussi des règles et des normes qu'elle entend faire observer à ses salariés.

5.2. Contributions managériales

Face à une crise de légitimité, le *team building* doit nécessairement s'adapter et évoluer (Volberda *et al.*, 2014). Doit-on pour autant condamner *a priori* tout dispositif de *team building* ? La réponse à cette question doit être nuancée, ainsi que nos résultats nous y incitent. Les interviewés ne rejettent pas en bloc le principe du *team building* mais plutôt les errances liées à sa mise en œuvre. C'est l'artifice du *fun* qui est principalement rejeté car il donne l'impression d'être instrumentalisé de manière souvent ridicule. Le *team building* doit alors échapper à l'écueil des activités puérides en équipe (Fleming, 2005 ; De Funès & Bouzou, 2018), souvent condamnées par les participants eux-mêmes (Fleming, 2005). En effet, certains répondants affirment avoir trouvé une utilité au *team building* dès lors qu'il permettait un partage entre pairs. Cela doit être l'occasion de pouvoir faire un pas de côté sans être soumis à une contrainte organisationnelle supplémentaire. Ce qu'affirment en substance nos répondants, c'est qu'ils peuvent être ravis de partager un moment ensemble hors du cadre quotidien de travail mais que pour cela, il est nécessaire de laisser une certaine spontanéité aux échanges.

pensée critique
↓
action stratégique

Cela permet de dégager des pistes managériales pour des sessions de *team building* plus convaincantes pour les participants. Tout d'abord, l'informel doit prévaloir. Il est nécessaire de cesser avec l'injonction au *fun*. Pour cela, il est opportun de partir des attentes et des désirs des collaborateurs et non de leur proposer des sessions déjà préconçues. Par essence, la socialisation n'est pas un phénomène *a priori*, c'est le résultat d'une construction. Tout séminaire de *team building* doit donc s'organiser *ad hoc*. Les sessions *ad hoc* ne doivent pas s'imposer aux collaborateurs, mais reposer sur un principe d'adhésion et sur une proposition qui vient de la base. Par ailleurs, il semble nécessaire de remettre systématiquement l'organisation en perspective, de comprendre ses enjeux. Lorsque les interviewés suggèrent l'invitation d'une personnalité hors du commun, ce n'est pas tant la réputation de l'intervenant.e qui importe mais bien plutôt la crédibilité qu'il/elle dégage et qui permet de prendre de la hauteur sur des sujets d'importance, y compris pour le travail quotidien. Enfin, il est nécessaire de doublement questionner la place de la hiérarchie dans le *team building* à la fois dans la conception en amont des dispositifs et dans sa présence *in situ*, souvent contestée par les participants. En somme, le *team building* ne doit pas devenir une solution prête à l'emploi pour pallier des déficiences structurelles de l'entreprise. Ce n'est en aucun cas une solution miracle (Liebowitz & De Meuse, 1982). On ne fait pas oublier aux collaborateurs le non-sens de leurs activités quotidiennes par des séminaires de créativité, de cohésion ou d'intelligence collective. Le *team building* doit alors être envisagé comme une anecdote sympathique, sans grandiloquence, ni attentes démesurées quant à la structuration du collectif.

6. CONCLUSION

Dans cette recherche, nous avons souhaité adopter un angle d'analyse différent pour étudier les dispositifs de *team building*, en partant pour ce faire du point de vue des participants. Nos résultats montrent que les modes d'organisation de ce type d'activités, orientés vers le *fun*, se révèlent être dans bien des cas contre-productifs. Bien souvent, des sessions mal pensées désintègrent les collectifs au lieu de les unir. Par conséquent, il ne faut pas confondre le *team building* avec l'organisation d'activités ludiques en groupe. Une équipe ne se construit pas par simple décret des instances dirigeantes grâce à l'organisation d'activités divertissantes. Face aux apories du *team building*, il semble essentiel d'avoir recours à d'autres manières de développer des liens entre les membres d'une équipe. Ainsi, notre proposition de passer par une stratégie *ad hoc* est une façon de tisser des liens authentiques grâce à des moments informels. Cette stratégie doit nécessairement venir des collaborateurs afin d'obtenir l'adhésion du plus grand nombre et produire les effets escomptés : l'émergence d'une connivence partagée et d'un véritable esprit collectif.

Cette recherche exploratoire comporte une limite principale, celle de la population interrogée. Nous nous sommes volontairement limités aux jeunes diplômés notamment parce qu'ils constituent une cible souvent privilégiée pour les sessions de *team building*, en raison d'un stéréotype faisant d'eux une population spontanément enthousiaste et volontaire vis-à-vis de tels dispositifs. Une première piste de recherche pourrait donc être de mener une étude similaire auprès d'autres populations salariées. En fonction des différences de perception, on pourrait alors effectuer une étude comparative avec les résultats mis en évidence dans la présente recherche. Il serait également possible de mener une nouvelle enquête sur la perception de dispositifs *ad hoc* parmi les jeunes diplômés et parmi d'autres catégories de salariés. Cette recherche permettrait de valider la pertinence de la mise en place de ce type de pratique dans les organisations.

!

Références

- Alexandersson, A., & Kalonaityte, V. (2018). Playing to Dissent: The Aesthetics and Politics of Playful Office Design. *Organization Studies*, 39(2-3), 297–317. <https://doi.org/10.1177/0170840617717545>
- Ammeter, A. P., & Dukerich, J. M. (2002). Leadership, Team Building, and Team Member Characteristics in High Performance Project Teams. *Engineering Management Journal*, 14(4), 3–10. <https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415178>
- Austin, J. L. (1962/1991). *Quand dire, c'est faire*. Points.
- Baptiste, N. R. (2009). Fun and Well-being: Insights From Senior Managers in a Local Authority. *Employee Relations*, 31(6), 600–612. <https://doi.org/10.1108/01425450910991758>
- Bilginoglu, E., & Yozgat, U. (2020). Workplace Fun: A Management Tool for Employee Engagement? *The Journal of Human and Work*, 7(1), 13–22. <https://doi.org/10.18394/jid.581957>
- Buller, P. F. (1986). The Team Building-Task Performance Relation: Some Conceptual and Methodological Refinements. *Group & Organization Studies*, 11(3), 147–168. <https://doi.org/10.1177/105960118601100303>
- Collins, J., & Porras, J. I. (1997). *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. HarperCollins.
- Costas, J. (2012). “We Are All Friends Here”: Reinforcing Paradoxes of Normative Control in a Culture of Friendship. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), 377–395. <https://doi.org/10.1177/1056492612439104>
- De Funès, J., & Bouzou, N. (2018). *La comédie (in)humaine. Comment les entreprises font fuir les meilleurs*. Éditions de l’Observatoire.
- D’Hont, L., & Gérard, B. (2016). Relations fonctionnelles et relations affinitaires, des influences réciproques ? Le cas d’une équipe de recherche. *Management international*, 21(1), 89–100. <https://doi.org/10.7202/1052499ar>
- De Meuse, K. P., & Liebowitz, S. J. (1981). An Empirical Analysis of Team-Building Research. *Group & Organization Studies*, 6(3), 357–378. <https://doi.org/10.1177/105960118100600311>
- De Oliveira Pinto, C. (2021). *Comment attirer et fidéliser les jeunes diplômés à travers la marque employeur* [Mémoire de Bachelor, Haute École de Gestion, Genève, Suisse].
- Dyer, W. G., Dyer, J. H., & Dyer, W. G. (2013). *Team building. Proven Strategies for Improving Team Performance* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Fapohunda, T. M. (2013). Towards Effective Team Building in the Workplace. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1–12.
- Flach, P. A., & Kakas, A. C. (2000/2011). *Abduction and Induction. Essays on their Relation and Integration*. Springer.
- Fleming, P. (2005). Workers’ Playtime? Boundaries and Cynicism in a “Culture of Fun” Program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285–303. <https://doi.org/10.1177/0021886305277033>
- Fleming, P., & Sturdy, A. (2009). “Just be yourself!” Towards neo-normative control in organisations? *Employee Relations*, 31(6), 569–583. <https://doi.org/10.1108/01425450910991730>
- FO Cadres. (2018). Les jeunes diplômés. <https://www.fo-cadres.fr/identite-cadre/les-jeunes-diplomes/>
- De Fournas, P. (2019). Pourquoi faut-il en finir avec les baby-foot et les séminaires tropicaux. *Harvard Business Review*. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/05/26019-pourquoi-faut-il-en-finir-avec-les-baby-foot-et-les-seminaires-tropicaux/>

- Georganta, K., & Montgomery, A. (2019). Workplace Fun: A Matter of Context and not Content. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 14(3), 317–336. <https://doi.org/10.1108/QROM-06-2017-1541>
- Georganta, K., & Montgomery, A. (2022). Workplace Fun is not Enough: The Role of Work Engagement and Trust. *Cogent Psychology*, 9(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2060603>
- Gérard, B., & Obœuf, A. (2008). Le management par l'« absurde » : une alternative raisonnable ? *Management international*, 12(4), 87–96.
- Gérard, B., & Redslob, L. (2010). Si je diffère de toi, loin de te léser, je t'augmente. *Comptabilité Contrôle Audit*, 16(3), 79–100. <https://doi.org/10.3917/cca.163.0079>
- Gérard, B., D'Hont, L., & Oboeuf, A. (2013). Repérer les relations socio-affectives dans les groupes organisés. Le « détournement » de la grille d'observation de Bales. *Recherches qualitatives*, 32(2), 103–128. <https://doi.org/10.7202/1084624ar>
- Gérard, B., & D'Hont, L. (2021). Les affinités dans les stratégies de valorisation des contrôleurs de gestion. Étude exploratoire au sein d'une université française. *Revue Française de Gestion (RFG)*, 300(7), 13–33. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00577>
- Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 27–36. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027>
- Graeber, D. (2018/2019). *Bullshit Jobs. The Rise of Pointless Work and What We Can Do About It*. Penguin Books.
- Hamel, J. (2010). L'objet d'analyse comme pivot de l'analyse qualitative assistée par ordinateur. *Recherches Qualitatives*, 9, 170–180.
- Huizinga, J. (1938/1988). *Homo ludens. Essai sur la fonction sociale du jeu* (C. Seresia, Trad.). Gallimard.
- Huot, S. (2004). Jeunes et travail : quel rapport ? Une étude des représentations sociales de diplômés du secteur professionnel [Mémoire de Master, Université de Montréal, Canada].
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does Team Building Work? *Small Group Research*, 40(2), 181–222. <https://doi.org/10.1177/1046496408328821>
- Liebowitz, S. J., & De Meuse, K. P. (1982). The Application of Team Building. *Human Relations*, 35(1), 1–18. <https://doi.org/10.1177/001872678203500102>
- Mercer, K. (2016). *A Buzz in the Building. How to build and lead a brilliant organisation*. SRA Books.
- Michel, J. W., Tews, M. J., & Allen, D. G. (2019). Fun in the Workplace: A Review and Expanded Theoretical Perspective. *Human Resource Management Review*, 29(1), 98–110. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.001>
- Moser, G. (1994). *Les relations interpersonnelles*. Presses Universitaires de France (PUF).
- Parlebas, P. (1992). *Sociométrie, réseaux et communication*. Presses Universitaires de France (PUF).
- Pech Varguez, J. L. (2003). *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise. Le cas des hôtels familiaux au Yucatan* [Thèse de doctorat, HEC Paris, France].
- Peluchette, J., & Karl, K. (2005). Attitudes Toward Incorporating Fun Into the Health Care Workplace. *The Health Care Manager*, 24(3), 268–275. <https://doi.org/10.1097/00126450-200507000-00011>
- Plester, B., Cooper-Thomas, H., & Winquist, J. (2015). The Fun Paradox. *Employee Relations*, 37(3), 380–398. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2013-0037>

- Prapavessis, H., Carron, A. A., & Spink, K. S. (1996). Team Building in Sport. *International Journal of Sport Psychology*, 27(3), 269–285.
- Ramadier, M. (2017). *Bienvenue dans le nouveau monde. Comment j'ai survécu à la coolitude des start-ups*. Premier Parallèle.
- Reilly, A. J., & Jones, J. E. (2001/2008). Team Building. In E. Biech (Ed.), *The Pfeiffer Book of Successful Team-building Tools* (2nd ed., pp. 461–480). Pfeiffer.
- Rockman, I. F. (2003). Fun in the Workplace. *Reference Services Review*, 31(2), 109–110. <https://doi.org/10.1108/00907320310476576>
- Sætre, A. S., & Van de Ven, A. (2021). Generating Theory by Abduction. *Academy of Management Review*, 46(4), 684–701. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0233>
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The Effect of Team Building on Performance: An Integration. *Small Group Research*, 30(3), 309–329. <https://doi.org/10.1177/104649649903000303>
- Savignac, E. (2017). *The Gamification of Work: The Use of Games in the Workplace*. ISTE Group.
- Senécal, J., Loughhead, T. M., & Bloom, G. A. (2008). A Season-Long Team-Building Intervention: Examining the Effect of Team Goal Setting on Cohesion. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30(2), 186–199. <https://doi.org/10.1123/jsep.30.2.186>
- Sørensen, B. M., & Spoelstra, S. (2011). Play at Work: Continuation, Intervention and Usurpation. *Organization*, 19(1), 81–97. <https://doi.org/10.1177/1350508411407369>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. SAGE Publications.
- Taylor, P., & Bain, P. (2003). “Subterranean Worksick Blues”: Humour as Subversion in Two Call Centres. *Organization Studies*, 24(9), 1487–1509. <https://doi.org/10.1177/0170840603249008>
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Allen, D. G. (2014). Fun and Friends: The Impact of Workplace Fun and Constituent Attachment on Turnover in a Hospitality Context. *Human Relations*, 67(8), 923–946. <https://doi.org/10.1177/0018726713508143>
- Tews, M. J., Jolly, P. M., & Stafford, K. (2021). Fun in the Workplace and Employee Turnover: Is Less Managed Fun Better? *Employee Relations*, 43(5), 979–995. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2020-0059>
- Tost, L. P. (2011). An Integrative Model of Legitimacy Judgments. *Academy of Management Review*, 36(4), 686–710. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0227>
- Valdes-Dapena, C. (2018). Ne gaspillez plus votre argent dans le team building. *Harvard Business Review*. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/11/23214-ne-gaspillez-plus-votre-argent-dans-le-team-building/>
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245–1264. <https://doi.org/10.1177/0170840614546155>
- Widmeyer, W. N., & Ducharme, K. (1997). Team Building Through Team Goal Setting. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 97–113. <https://doi.org/10.1080/10413209708415386>
- Zoll, R. (2001). Jeunes, sens du travail et nouvel individualisme en Allemagne. In L. Roulleau-Berger & M. Gauthier (Eds.), *Les jeunes et l'emploi dans les villes d'Europe et d'Amérique du Nord* (pp. 261–273). Les Éditions de l'Aube.

Thomas SIMON, professeur assistant en gestion des ressources humaines (GRH), a rejoint Montpellier Business School (MBS) en septembre 2022. Il est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion d'ESCP Business School et de quatre masters en sciences de gestion (emlyon business school & Université Lyon III), philosophie et lettres modernes (Université Paris Nanterre). Avant de rejoindre MBS, il était enseignant vacataire à ESCP Business School (campus de Paris). Ses recherches portent sur différents sujets à la croisée du management et des sciences humaines : l'ennui, les situations absurdes en entreprise, les jeux de rôle et la bêtise dans les organisations.
th.simon@montpellier-bs.com

Xavier PHILIPPE est titulaire d'un doctorat en sociologie du travail délivré conjointement par le CNAM et ESCP Business School en 2012. Depuis 2015, il est professeur associé à l'École de Management de Normandie et membre du Laboratoire METIS. Ses travaux de recherche portent sur le travail comme pratique située, l'art comme analyseur des pratiques de travail et l'éthique artisanale contemporaine.
xphilippe@em-normandie.fr

Title: The wanderings of *team building*. When young graduates denounce the absurdities of cohesion seminars.

Abstract: Since the 1980s, *team building* sessions have flourished in companies to the point of becoming ready-made solutions that unfortunately tend to scare away the best employees. Between managerial fashion and the desire to make employees' daily lives more attractive, *team building* does not always have the expected effects on the overall cohesion of teams. On the contrary, the permanent injunction to have *fun* on which these sessions are based has a counter-productive effect on participants. By blurring the line between *fun* and work, *team building* can give rise to feelings of dissonance among employees, which can be a source of discomfort and unease. Based on 35 interviews conducted with young graduates of French business and engineering schools, this research allows us to highlight the paradoxes of these cohesion seminars. The collection of participants' experiences uncompromisingly demonstrates the limits of *team building* as it is traditionally organized. They particularly insist on the "ridiculous" nature of these moments, which are supposed to allow them to live a funny and unforgettable experience. Paradoxically, some respondents point to the emergence of complicity in shared embarrassment. However, they do not reject the very principle of *team building* and suggest new ways of organizing these sessions. In particular, these should be based on *ad hoc* and informal meeting times initiated by the employees themselves. In other words, *team building* should be seen as a pleasant anecdote, without grandiloquence or excessive expectations in terms of structuring the group.

Keywords: team building, young graduates, cohesion, absurdity, fun
