



Les activités Team building au service de l'esprit d'équipe et de la cohésion des équipes

Asmae BKHOUT, Doctorante Chercheuse

Hajar BRIJOU, Doctorante Chercheuse

Mustapha OUKASSI, Professeur de l'Enseignement Supérieur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales–Souissi,
Laboratoire de Recherche en management des organisations, droit des
affaires et développement durable, Université Mohammed V de Rabat,
Maroc

Résumé :

Dans un environnement professionnel marqué par des changements constants, les activités de team building s'imposent comme une solution stratégique pour renforcer la cohésion et l'esprit d'équipe, tout en améliorant la communication et stimulant la collaboration entre les membres. Ces initiatives, allant des défis collaboratifs aux ateliers immersifs, permettent de développer des compétences essentielles telles que la résolution de problèmes, la prise de décision et la gestion du stress. En s'appuyant sur des approches théoriques et des retours d'expériences, cet article met en lumière les bénéfices durables du team building, tout en identifiant les conditions nécessaires à son efficacité et les pistes d'amélioration pour répondre aux besoins des équipes.

Mots clés: Team building ,cohésion , esprit équipe , communication, collaboration.

Abstract :

In a constantly evolving professional environment, team building activities have emerged as a strategic solution to strengthen cohesion and team spirit, while improving communication and stimulating collaboration among members. These initiatives, ranging from collaborative challenges to immersive workshops, enable the development of essential skills such as problem-solving, decision-making, and stress management. Drawing on theoretical approaches and experiential feedback, this article highlights the sustainable benefits of team building while identifying the necessary conditions for its effectiveness and areas for improvement to better meet team needs.



Introduction :

Dans un monde du travail en perpétuelle mutation, où l'agilité, la collaboration et l'innovation sont devenues les moteurs de la performance organisationnelle, les entreprises cherchent constamment à renforcer la cohésion et l'efficacité de leurs équipes. Cependant, des défis majeurs subsistent : conflits interne, difficultés de communication interculturelle ou encore démotivation face à des environnements de travail parfois rigides ou stressants. Ces problématiques mettent en lumière l'importance cruciale de créer un esprit d'équipe solide et une dynamique collective propice à l'atteinte des objectifs communs.

Face à ces enjeux, les activités de team building se positionnent comme une solution incontournable. Bien plus que des moments de loisirs ou de convivialité, elles s'inscrivent dans une stratégie globale visant à renforcer les liens entre les membres d'une équipe, à améliorer leur communication et à promouvoir une dynamique collective. Ces initiatives permettent non seulement de stimuler l'engagement des collaborateurs, mais aussi de résoudre des conflits latents, de développer des compétences clés comme la résolution de problèmes ou la prise de décision, et de créer un environnement de travail plus harmonieux.

Les activités de team building se sont imposées comme une réponse moderne et créative à ces défis. En combinant aspects ludiques, pédagogiques et relationnels, elles offrent un cadre privilégié pour développer des compétences interpersonnelles, renforcer les liens entre les collaborateurs et promouvoir une culture d'entreprise axée sur la coopération. Ces initiatives, qui vont des jeux de rôle aux ateliers collaboratifs, en passant par des défis sportifs ou des expériences immersives, visent à cultiver un environnement de travail harmonieux tout en tout en stimulant l'engagement des employés.

L'objectif de cette recherche est donc d'étudier le rôle des activités de team building dans le renforcement de l'esprit d'équipe et de la cohésion. Nous analyserons les enjeux auxquels elles répondent, les conditions nécessaires pour qu'elles soient véritablement efficaces, ainsi que les limites et dérives potentielles qui pourraient compromettre leur succès. En posant ces questions, nous chercherons à comprendre dans quelle mesure ces outils, souvent perçus comme des "parenthèses"



dans le quotidien professionnel, peuvent devenir de véritables leviers de transformation collective et de performance durable.

A la lumière de ces constats qui constituent l'épine dorsale de notre réflexion, nous allons nous concentrer sur les spécificités de team building et comment il peut contribuer à la cohésion et l'esprit d'équipe. Sur cette base, nous avons défini notre problématique. En fait, s'il y a besoin de faire une recherche, c'est qu'il y a un problème dans notre compréhension des choses. En considérant que toute problématique est précisée par une question centrale (*Wacheux, 1996*), la nôtre est la suivante :

Dans quelle mesure les activités de team building contribuent-elles à renforcer l'esprit d'équipe et la cohésion au sein des organisations ?

Afin de bien cerner et pouvoir répondre à cette problématique, des questions sous-jacents ont été soulevées, à savoir :

- **Comment peut-on définir les concepts clés liés au team building, à la cohésion et à l'esprit d'équipe ?**
- **Quelles sont les principales théories et approches qui soutiennent l'efficacité des activités de team building ?**
- **Comment peut-on innover et éviter la monotonie dans les activités de team building afin de maintenir l'intérêt et l'engagement des participants ?**
- **Quels sont les résultats concrets obtenus grâce à ces initiatives et comment évaluer leur impact sur la dynamique collective**

Pour répondre à cette problématique, nous avons pu interroger les salariés d'une grande entité qui travaille dans le social.

Cette recherche présentera dans un premier temps, une revue de la littérature sur l'historique du team building, les différentes définitions qui lui sont associées, ainsi que l'état de l'art sur le sujet. Dans un second temps, nous développerons la méthodologie suivie et les résultats obtenus auprès d'un échantillon de plus d'une trentaine de collaborateurs de cette entité. Nous terminerons par les apports et les limites de ce travail.



1. Cadre théorique : team building et la cohésion et l'esprit d'équipe

1.1 Aperçu conceptuel sur le team building :

Les activités de team building ont suscité un intérêt croissant dans la littérature en gestion des ressources humaines, mettant en lumière leur rôle stratégique dans le renforcement des dynamiques d'équipe. Cette section explore l'histoire et les origines du team building, propose une synthèse des concepts clés et met en avant ses principaux objectifs.

1.1.1 Genèse et développement du team building

Le team building, en tant que pratique de gestion moderne, puise ses origines dans les théories organisationnelles et les recherches en psychologie sociale du XX^e siècle. Il est apparu comme une réponse aux défis croissants liés à la gestion des groupes et à l'amélioration de la performance collective. Les travaux de *Kurt Lewin* dans les années 1940, souvent considéré comme un pionnier de la dynamique de groupe, ont jeté les bases de cette pratique. Lewin a introduit des concepts fondamentaux tels que les processus de groupe et le leadership participatif, soulignant l'influence des interactions au sein d'un groupe sur sa performance (*Lewin, 1947*).

Une contribution significative a été apportée par *Bruce Tuckman* en 1965 avec son modèle des quatre étapes de développement des équipes : formation (*forming*), confrontation (*storming*), cohésion (*norming*) et performance (*performing*). Ce modèle a révélé l'importance des activités structurées pour aider les équipes à surmonter les conflits et atteindre des niveaux élevés de productivité.

Dans les années 1980, le team building s'est imposé comme une pratique populaire, notamment dans les entreprises américaines, grâce à l'introduction d'ateliers structurés et d'activités de plein air visant à renforcer la communication et la collaboration (*Klein et al., 2009*).

Au XXI^e siècle, cette pratique s'est adaptée aux nouveaux défis organisationnels, notamment la diversité culturelle, la digitalisation et le télétravail.

Aujourd'hui, le team building est reconnu comme un levier stratégique essentiel pour améliorer la cohésion d'équipe, tout en renforçant la motivation et l'engagement des employés (*Gordon, 2020*).



1.1.2 Définitions des concepts :

La délimitation et la définition d'un concept sont des étapes essentielles pour en saisir la complexité et en tirer des enseignements concrets.

Définition de team building :

Dans le cas des activités de team building, bien qu'il s'agisse d'un sujet largement adopté dans le domaine de la gestion des équipes, il n'existe pas de définition universellement acceptée, ce qui est courant pour des concepts complexes et évolutifs (*Hackman, 2002 ; Salas et al., 1999*). De multiples tentatives ont été entreprises pour définir les activités de team building en fonction des objectifs spécifiques des interventions, qu'il s'agisse de renforcer la communication, de résoudre des conflits ou d'améliorer la performance collective (*voir tableau 1*).

Quand on évoque le terme team building, plusieurs caractéristiques clés nous viennent immédiatement à l'esprit, mettant en lumière les objectifs et les bénéfices essentiels de ces activités. Ces caractéristiques incluent : renforcement de la cohésion d'équipe, amélioration de la communication, résolution des conflits, développement de la confiance mutuelle, création d'un environnement de travail positif... etc.

Tableau 1 : Définition de team building selon différents auteurs

Auteurs	Définition
Dyer (1984)	Le team building consiste en des activités qui aident les membres d'une équipe à mieux se comprendre, à améliorer les relations interpersonnelles, et à optimiser leur fonctionnement collectif dans le cadre de la réalisation d'un objectif commun.
Tannenbaum et Salas (1997)	Une méthode utilisée pour aider les membres d'une équipe à apprendre à mieux travailler ensemble en renforçant la communication, la coordination, et la coopération, tout en développant des compétences collectives nécessaires à la réalisation des objectifs.



Salas et al. (1999)	Un ensemble d'interventions planifiées visant à améliorer les relations sociales et à clarifier les rôles au sein d'une équipe, avec pour objectif final d'améliorer son efficacité et sa performance.
Hackman (2002)	Un processus destiné à structurer les interactions entre les membres d'une équipe pour créer les conditions nécessaires à une performance optimale, notamment en établissant des objectifs clairs, en renforçant la cohésion et en favorisant la collaboration.
West (2012)	Une stratégie organisationnelle visant à développer des équipes performantes en améliorant la cohésion sociale, en encourageant la collaboration et en facilitant l'atteinte des objectifs collectifs.

Définition de la cohésion sociale :

La définition de la cohésion sociale est indispensable pour saisir son importance dans les dynamiques de groupe et exploiter ses enseignements dans divers contextes, notamment celui du team building. Bien que de nombreuses définitions existent, la cohésion sociale est généralement considérée comme le lien unissant les membres d'un groupe, renforçant leur engagement réciproque et leur sentiment d'appartenance.

Tableau 2: Définition de la cohésion sociale selon différents auteurs

Auteurs	Définition
Festinger (1950)	La cohésion sociale est définie comme le degré d'attraction que les membres ressentent envers leur groupe et leurs objectifs communs.
Durkheim (1893)	La cohésion sociale est une condition d'unité sociale reposant sur l'intégration des individus dans un ensemble harmonieux et organisé.



Spink (1990)	Un processus par lequel les membres d'un groupe se connectent à travers des valeurs, des buts et des comportements communs.
Carron et Brawley (2000)	La cohésion sociale désigne le lien interpersonnel entre les membres d'une équipe, influençant leur désir de rester ensemble et de collaborer.

Définition de l'esprit d'équipe :

L'esprit d'équipe est généralement perçu comme la capacité d'un groupe à collaborer efficacement, fondée sur une solidarité mutuelle, un objectif commun et une synergie entre les membres.

Tableau 3 : Définition de l'esprit d'équipe selon différents auteurs

Auteurs	Définition
Carron (1982)	L'esprit d'équipe réside dans les interactions et la coopération entre les membres, visant à maximiser la performance du groupe.
Dyer (1984)	La capacité d'un groupe à coordonner ses efforts en harmonisant les compétences individuelles pour atteindre un résultat collectif.
Katzenbach et Smith (1993)	L'esprit d'équipe est la volonté collective des membres d'un groupe de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun.
West (2012)	Une combinaison de cohésion sociale, de communication efficace et d'engagement envers les objectifs collectifs.

L'esprit d'équipe repose sur une combinaison de coopération, d'alignement sur des objectifs partagés, et de solidarité entre les membres. Il favorise une synergie collective où les compétences individuelles sont mises en commun pour maximiser les performances et maintenir une dynamique positive. Cet esprit est un pilier



fondamental pour renforcer les relations interpersonnelles et atteindre des objectifs communs, en particulier dans le cadre des interventions de team building.

1.1.3 Les objectifs du team building :

Le team building est une pratique stratégique utilisée pour renforcer la performance collective et le bien-être des équipes en entreprise. Plusieurs objectifs clés se dégagent de cette pratique, chacun contribuant au développement d'équipes efficaces et harmonieuses.

Améliorer la communication interne

Un des objectifs fondamentaux du team building est de faciliter et améliorer la communication au sein des équipes. Une communication efficace permet de réduire les malentendus, de résoudre les conflits plus rapidement et de garantir un flux d'informations transparent. Les activités de team building encouragent les membres de l'équipe à s'exprimer, à partager leurs idées et à écouter activement leurs collègues. Selon *Robbins et Judge* une communication interne fluide est essentielle pour maintenir une coordination efficace entre les membres d'une équipe et favoriser une meilleure collaboration interpersonnelle¹. Par exemple, les exercices de résolution de problèmes et les jeux de rôle permettent d'identifier et de surmonter les obstacles à la communication.

Renforcer la confiance entre les membres de l'équipe

La confiance est un pilier fondamental de toute équipe performante. Le team building vise à instaurer un climat de confiance mutuelle où les membres se sentent à l'aise de partager leurs idées sans crainte de jugement. Cette confiance est développée à travers des activités qui favorisent la transparence, la compréhension mutuelle et l'appréciation des forces de chacun. *Patrick Lencioni*, souligne que l'absence de confiance est l'un des principaux obstacles au fonctionnement efficace d'une équipe². Des activités collaboratives, telles que les défis collectifs ou les exercices de coopération, permettent de briser les barrières psychologiques entre les individus et de créer une relation basée sur la fiabilité et le respect.

*Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th Edition). Pearson.*¹
*Lencioni, P. (2002). The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. Jossey-Bass.*²



Accroître la productivité grâce à une meilleure cohésion

Une équipe cohésive est une équipe productive. Le team building contribue à améliorer la cohésion d'équipe en créant un sentiment d'appartenance et d'objectif commun. Cette cohésion favorise une meilleure répartition des tâches, réduit les conflits et augmente l'efficacité globale. *Tuckman (1965)*, avec son modèle des étapes de développement des équipes (*forming, storming, norming, performing*), met en évidence l'importance de la cohésion dans l'atteinte des performances optimales³. De plus, *Katzenbach et Smith*, montrent que les équipes hautement performantes partagent un objectif clair et des valeurs communes, ce qui est souvent renforcé par des initiatives de team building⁴.

Stimuler l'esprit de collaboration

Le team building vise également à promouvoir l'esprit de collaboration, essentiel dans les environnements de travail modernes où les projets complexes nécessitent des efforts collectifs. Les activités de team building encouragent les membres à travailler ensemble, à exploiter les compétences complémentaires de chacun et à rechercher des solutions communes aux défis. Selon *Hackman*, les équipes collaboratives atteignent de meilleurs résultats grâce à une meilleure coordination et à un partage efficace des ressources⁵. Des activités comme les simulations, les défis en plein air ou les ateliers créatifs renforcent la coopération et aident les équipes à surmonter les silos organisationnels.

1.2 Etat de l'art :

Les théories fondatrices du team building reposent sur plusieurs concepts clés qui ont été développés par différents auteurs et chercheurs au fil du temps.

1.2.1 Études Hawthorne

Les travaux des auteurs fondateurs, Elton Mayo et ses collègues, réalisés dans le cadre des célèbres études Hawthorne durant les années 1920 et 1930, ont révélé l'importance cruciale des relations humaines et de la dynamique de groupe dans le

Tuckman, B. W. (1965). *Developmental Sequence in Small Groups*. *Psychological Bulletin*.³

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. HarperBusiness.

Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Review Press.⁵



milieu professionnel. Ces recherches ont démontré que la productivité des employés s'accroît considérablement lorsqu'ils se sentent valorisés, reconnus et intégrés dans une équipe. Ces conclusions ont posé les fondations du concept moderne de team building, désormais perçu comme un levier stratégique incontournable pour améliorer les performances organisationnelles et renforcer la collaboration entre les membres d'une équipe.

1.2.2 Théorie de la motivation

La hiérarchie des besoins d'*Abraham Maslow*, formulée dans les années 1940, met en avant l'importance des besoins sociaux, tels que le sentiment d'appartenance et la reconnaissance, dans le processus de motivation des individus. Selon cette théorie, ces besoins jouent un rôle crucial dans l'engagement et la satisfaction des employés. Le team building s'inscrit directement dans cette dynamique en répondant à ces besoins fondamentaux, en créant des opportunités d'interactions positives et en renforçant la cohésion au sein des équipes.

1.2.3 Théorie de la dynamique de groupe

La théorie de la dynamique des groupes, proposée par *Bruce Tuckman* en 1965, décrit les quatre phases que traversent les équipes : formation, confrontation, normalisation et performance. Ce modèle est essentiel pour comprendre le développement et les interactions des équipes au fil du temps. Les activités de team building jouent un rôle crucial dans ce processus en facilitant la communication, en renforçant la confiance et en aidant à résoudre les conflits inhérents à la phase de confrontation. En favorisant une meilleure compréhension mutuelle et en établissant des relations solides, le team building accélère la transition vers la phase de performance, permettant ainsi aux équipes de fonctionner de manière optimale et d'atteindre leurs objectifs.

1.2.4 La théorie de la cohésion sociale

La théorie de la cohésion sociale, développée par *Carron* et *Brawley* en 2000, met en avant l'importance des relations interpersonnelles au sein des équipes. Selon cette théorie, les activités qui renforcent ces liens favorisent une meilleure cohésion, créant ainsi un environnement de travail plus harmonieux. Cette cohésion accrue se traduit non seulement par une augmentation de la satisfaction des membres de



l'équipe, mais également par une amélioration significative de leur efficacité collective. Le team building s'inscrit dans cette perspective, en proposant des opportunités concrètes pour renforcer les interactions positives et consolider les relations au sein des groupes.

2. Contexte de l'étude, hypothèses de recherche et méthodologie

Nous avons interrogé les salariés une entité connue par l'organisation annuelle des team building. Nous allons présenter le contexte de l'étude, les hypothèses de recherche puis la méthodologie retenue.

2.1 Contexte de l'étude et hypothèses de recherche :

L'étude porte sur l'impact des activités de team building sur l'esprit d'équipe et la cohésion des collaborateurs au sein d'une grande organisation marocaine, composée de dix directions régionales. Le team building est considéré comme un levier de motivation, de communication et de renforcement de la collaboration entre les salariés. Deux groupes de collaborateurs ont été distingués : le premier ayant participé à des activités de team building ($n = 20$), et le second n'ayant jamais participé à ce type d'activité ($n = 20$).

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

H1 : Les salariés ayant participé à des activités de team building présentent un niveau plus élevé d'esprit d'équipe et de cohésion sociale que ceux n'y ayant jamais participé.

H2 : Les salariés n'ayant jamais participé à des activités de team building présentent un niveau plus faible d'esprit d'équipe et de cohésion sociale que ceux ayant participé.

2.2 Méthodologie de travail :

La méthodologie adoptée dans ce projet repose sur une approche qualitative rigoureuse, visant à explorer en profondeur les perceptions et les expériences des participants au dernier team building organisé en 2024. L'échantillon total comprend 40 participants, répartis équitablement en deux groupes de 20, sélectionnés sur la base d'un choix raisonné afin d'assurer une diversité de fonctions, d'ancienneté et d'expérience dans le team building.



La collecte des données s'est faite à travers des entretiens semi-directifs, comprenant neuf questions principales portant sur la communication, la collaboration, la confiance, la motivation, la gestion des conflits et la durabilité des effets. Ces entretiens ont été conçus pour offrir une grande liberté d'expression aux participants, tout en orientant leurs réponses vers des thématiques clés, permettant ainsi de recueillir des informations détaillées et subjectives sur les mécanismes favorisant ou limitant la cohésion au sein de l'équipe.

Les données recueillies ont été analysées selon une démarche inductive, reposant sur une codification thématique afin d'identifier les schémas récurrents dans les discours. Les fréquences des réponses ont été comptabilisées ($n/20$) et transformées en pourcentages (%), permettant de comparer les perceptions entre les deux groupes. Cette analyse thématique a permis de dégager les facteurs clés influençant la dynamique d'équipe, qu'il s'agisse d'éléments positifs, comme l'amélioration de la communication interpersonnelle, ou de défis, tels que les obstacles à l'engagement collectif.

Enfin, les résultats obtenus serviront à formuler des recommandations pratiques et stratégiques visant à optimiser les futures activités de team building. L'objectif est non seulement d'améliorer la cohésion et l'esprit collaboratif, mais aussi de maximiser l'impact organisationnel de ces initiatives en les alignant avec les besoins et attentes des équipes. Cette démarche garantit ainsi une amélioration continue des pratiques et une valorisation des retours d'expérience des participants.

2.3 Analyse qualitative des témoignages :

Afin de mieux comprendre et exploiter les témoignages collectés, une analyse thématique structurée a été adoptée. Cette méthode permet de dégager les principaux axes et thèmes récurrents à partir des retours des participants. Pour une analyse plus approfondie et pertinente, les témoignages ont été répartis en deux groupes distincts :

Groupe 1 : Participants ayant déjà bénéficié d'une expérience de team building

Ce groupe est composé de participants ayant pris part à des activités de team building organisées l'année dernière. L'objectif principal de l'analyse pour ce groupe



est de recueillir leur perception de cette expérience afin de mieux cerner les bénéfices perçus, tels que l'amélioration de la communication, le renforcement de la cohésion d'équipe, la stimulation de la motivation, ainsi que d'autres impacts positifs sur leur environnement professionnel. Par ailleurs, cette analyse vise également à identifier les éventuelles limites ou aspects perfectibles des activités, afin de dégager des pistes d'amélioration.

En examinant les témoignages de ce groupe, nous cherchons à évaluer les retombées concrètes du team building, tant sur leur efficacité et productivité au travail que sur les relations interpersonnelles au sein de l'équipe. Cette approche permet non seulement d'étudier les effets immédiats de ces initiatives, mais également d'explorer leur influence durable sur la dynamique collective et la collaboration au sein de l'organisation.

Groupe 2 : Participants n'ayant jamais bénéficié d'une expérience de team building

Ce groupe comprend des participants ayant récemment rejoint notre direction après avoir travaillé dans d'autres directions, ainsi que des invités actuellement en poste dans ces autres directions, et qui n'ont encore jamais eu l'opportunité de participer à des activités de team building. L'objectif de l'analyse pour ce groupe est d'explorer leurs attentes, leurs perceptions initiales et leurs idées préconçues concernant ces initiatives. En mettant en lumière leurs besoins spécifiques, cette approche permet d'identifier ce qu'ils considèrent comme les éléments essentiels d'un team building réussi. Ces retours constituent une perspective complémentaire, précieuse pour ajuster et personnaliser les futures activités afin qu'elles répondent au mieux aux attentes et facilitent l'intégration des nouveaux membres au sein de l'équipe.

L'analyse s'intéresse également aux éventuelles réticences ou barrières qui pourraient limiter leur engagement, telles que le manque d'expérience, des appréhensions personnelles ou des perceptions liées à leur intégration récente. Ces retours constituent une perspective précieuse et complémentaire, permettant d'ajuster et de personnaliser les futures activités de team building afin qu'elles répondent au mieux à leurs attentes et facilitent leur intégration dans l'équipe.



2.3.1

Analyse des témoignages :

Premier groupe :

Question 1 : Pouvez-vous décrire brièvement l'activité de team building à laquelle vous avez participé et votre première impression ?

Les participants ont unanimement décrit l'activité de team building comme une expérience positive et bien organisée. Elle a été perçue comme un moyen efficace de renforcer la cohésion d'équipe, la communication et la collaboration. Les témoignages soulignent que l'événement comprenait des défis collaboratifs, des jeux de rôle et des activités engageantes, créant une atmosphère conviviale et motivante. Certains participants ont également mentionné que cette expérience témoignait de la reconnaissance et de l'effort de la direction pour valoriser les employés. Globalement, la première impression des participants a été marquée par une curiosité et un enthousiasme envers les objectifs de l'activité.

Question 2 : Quel était, selon vous, l'objectif principal de cette activité et pensez-vous qu'il a été atteint ?

L'objectif principal identifié par les participants était de renforcer la cohésion et la collaboration au sein de l'équipe. D'autres aspects, tels que l'amélioration de la communication, la stimulation de la créativité, la gestion du stress et le développement de la confiance, ont également été mentionnés. La majorité des témoins ont confirmé que ces objectifs avaient été atteints, mettant en avant des exercices spécifiques favorisant l'interaction et l'esprit d'équipe. Certains ont également ajouté que ces activités avaient contribué à une meilleure gestion de groupe et à une augmentation de la motivation collective.

Question 3 : Pensez-vous que cette activité a renforcé la collaboration et la communication au sein de l'équipe ? Pourquoi ou pourquoi pas ?

Les participants s'accordent à dire que l'activité a renforcé la collaboration et la communication au sein de l'équipe. Les exercices proposés ont favorisé l'écoute active, l'échange d'idées, et la résolution collective de problèmes. Plusieurs témoins ont mentionné que l'activité leur avait permis de mieux comprendre les styles de communication de leurs collègues, facilitant ainsi les interactions quotidiennes. Ces moments d'échange ont créé un environnement où chaque



membre se sentait valorisé, contribuant ainsi à une dynamique de travail plus fluide et harmonieuse.

Question 4 : Quels sont les défis rencontrés lors du team building?

Les défis rencontrés variaient selon les participants, mais plusieurs points communs ont émergé. La gestion du temps a été identifiée comme un défi majeur, car les activités exigeaient une coordination rapide et efficace. D'autres participants ont mentionné des difficultés à s'adapter à la diversité des idées et des personnalités au sein de l'équipe, nécessitant des compromis. Certains ont également éprouvé de la timidité ou une hésitation à prendre la parole en public, mais ont réussi à surmonter ces obstacles grâce au soutien de leurs collègues. Enfin, la pression liée à la compétition et la gestion du stress ont été des défis fréquents, bien qu'ils aient contribué au développement personnel des participants.

Question 5 : Qu'avez-vous appris sur vous-même ou sur vos collègues grâce à cette activité?

L'expérience a permis aux participants de mieux se connaître eux-mêmes et de découvrir des qualités inattendues chez leurs collègues. Plusieurs ont mentionné avoir amélioré leur capacité à écouter activement, à communiquer clairement, et à gérer le stress. Certains ont découvert des talents cachés, tels que des compétences en leadership ou en résolution de problèmes, tant chez eux que chez leurs collègues. L'activité a également révélé l'importance de la collaboration, de la flexibilité et du respect des différentes perspectives, renforçant ainsi la compréhension mutuelle et l'esprit d'équipe.

Question 6 : Comment cette expérience a-t-elle influencé votre manière de collaborer avec vos collègues au quotidien ?

Les témoignages montrent que l'expérience de team building a eu un impact positif durable sur la manière de collaborer avec les collègues au quotidien. Les participants ont appris à mieux comprendre les forces et les faiblesses de chacun, favorisant une répartition plus efficace des tâches. L'expérience a également encouragé des pratiques telles que la communication ouverte, l'écoute active et la résolution collective de problèmes. Certains ont souligné que la confiance mutuelle



développée lors de l'activité s'était traduite par une meilleure efficacité et un environnement de travail plus collaboratif.

Question 7 : Recommanderiez-vous cette activité à d'autres équipes ? Pourquoi ?

Tous les participants ont recommandé cette activité à d'autres équipes, mettant en avant ses nombreux avantages. Ils ont souligné que le team building permet de renforcer la cohésion, d'améliorer la communication, de stimuler la créativité et de développer des compétences essentielles telles que la collaboration et la résolution de problèmes. Certains ont également mentionné son rôle dans la gestion du stress et la création d'un environnement de travail harmonieux. Cette activité est perçue comme un outil bénéfique pour améliorer la dynamique d'équipe et atteindre les objectifs organisationnels.

Question 8 : Si vous pouviez modifier ou ajouter quelque chose à cette activité pour la rendre plus efficace, que recommanderiez-vous ?

Les participants ont exprimé diverses suggestions pour rendre l'activité de team building plus efficace. Plusieurs ont recommandé de réduire la durée de l'activité, privilégiant une demi-journée ou une journée complète pour éviter l'épuisement, tout en laissant plus de temps aux activités de détente et de divertissement. D'autres ont mis en avant l'importance d'intégrer des éléments humoristiques et des jeux interactifs pour améliorer l'ambiance et favoriser l'engagement. L'idée de personnaliser davantage les activités a également été soulignée, notamment en tenant compte des styles et personnalités des participants, ce qui permettrait de mieux répartir les rôles et d'optimiser la collaboration. En outre, certains ont proposé d'ajouter des ateliers basés sur des scénarios professionnels et des séances de feedback pour consolider les apprentissages et renforcer l'apprentissage collectif. L'inclusion d'activités spécifiques pour le développement personnel et la gestion du stress, telles que des exercices de relaxation ou des tâches de leadership, a également été suggérée. Enfin, l'importance de maintenir la présence d'experts en développement personnel, jugée bénéfique pour enrichir l'expérience, a été saluée. Ces propositions visent à créer un équilibre entre plaisir, apprentissage et personnalisation, tout en renforçant l'impact global de l'activité.



Question 9 : Les bénéfices perçus de cette activité sont-ils durables ou temporaires ? Pourquoi ?

La majorité des participants considèrent que les bénéfices de l'activité sont durables, à condition qu'ils soient soutenus par des actions concrètes dans le quotidien professionnel. Les aspects tels que le renforcement de la confiance, l'amélioration de la communication, et la création de liens solides au sein de l'équipe sont perçus comme ayant un impact à long terme. Cependant, certains ont mentionné que sans un suivi régulier, ces bénéfices risquent de s'estomper avec le temps. Des réunions de suivi et des activités périodiques sont recommandées pour maintenir et renforcer les acquis.

Deuxième groupe :

Question 1 : Selon vous, qu'est-ce qu'un team building et son objectif ?

Le team building est perçu comme un ensemble d'activités visant à renforcer la cohésion d'équipe et les relations sociales entre les collaborateurs. Il est défini comme une opportunité de resserrer les liens sociaux et d'encourager la collaboration dans un environnement professionnel. Ces activités sont également vues comme un moyen de créer une atmosphère de travail plus positive, propice à la communication fluide et aux échanges d'idées.

Question 2 : Pensez-vous que l'activité team building peut renforcer la collaboration et la communication au sein de l'équipe ? Pourquoi ou pourquoi pas ?

Les participants s'accordent sur le fait que le team building renforce la collaboration et la communication au sein des équipes. Il est considéré comme une opportunité pour mieux se connaître, développer des compétences relationnelles, et renforcer l'esprit d'équipe. L'efficacité des activités dépend de leur conception et de leur adaptation aux besoins spécifiques de l'équipe, permettant ainsi de laisser une impression durable et d'améliorer les interactions interpersonnelles.

Question 3 : Souhaitez-vous participer à une activité Team building? Pourquoi ?



Il ressort une forte volonté de participer à un team building, motivée par l'envie de renforcer les liens entre collègues, de stimuler l'intelligence collective et de contribuer à des objectifs communs. L'engagement dans ce type d'activité est également perçu comme une occasion de combiner amusement et accomplissement collectif, tout en favorisant un environnement de travail collaboratif et harmonieux.

Après avoir présenté les témoignages détaillés des deux groupes, il est utile de synthétiser les effets perçus du team building par thématique et par groupe. Le **Tableau 1** ci-dessous résume ces retours, en indiquant le nombre de participants et les pourcentages correspondant à chaque perception pour le Groupe 1 (participants expérimentés) et le Groupe 2 (participants novices).

Tableau 1 : Effets perçus par thématique et par groupe

Thématique	G1 (n/20)	G1 (%)	G2 (n/20)	G2 (%)
Amélioration de la communication	20	100%	18	90%
Renforcement de la cohésion	20	100%	18	90%
Développement de la confiance	18	90%	15	75%
Motivation accrue	17	85%	14	70%
Gestion des conflits améliorée	15	75%	10	50%
Bénéfices perçus comme durables	16	80%	12	60%
Recommandation de l'activité à d'autres équipes	20	100%	17	85%

Les résultats de l'analyse montrent que le **Groupe 1**, composé de participants ayant déjà pris part à des activités de team building, présente systématiquement des pourcentages supérieurs dans toutes les dimensions étudiées par rapport au Groupe



2, qui n'a jamais participé. Cela confirme que l'expérience directe des activités favorise une perception plus positive des effets sur la communication, la cohésion, la confiance, la motivation et la gestion des conflits.

À titre d'exemple, **tous les participants du Groupe 1 (20/20 ; 100 %)** ont déclaré qu'ils recommanderaient cette activité à d'autres équipes, illustrant l'impact favorable et l'adhésion totale à cette initiative. Ces résultats mettent en évidence que le team building contribue non seulement à renforcer les liens interpersonnels, mais aussi à créer un effet durable sur la dynamique collective et l'engagement au sein des équipes.

Sur la base de ces observations, les hypothèses formulées ont été validées, comme le résume le **Tableau 2** ci-dessous :

Tableau 2 : Synthèse de la validation des hypothèses

Hypothèses	Résultats
H1 : Les salariés ayant participé au team building présentent un niveau plus élevé de cohésion.	Validée
H2 : Les salariés sans expérience de team building présentent un niveau plus faible de cohésion.	Validée

Ces résultats confirment que le **team building** est largement perçu comme un levier essentiel pour renforcer la **cohésion d'équipe** et améliorer la **communication** entre les collaborateurs. Ces activités sont reconnues non seulement pour leur capacité à resserrer les liens sociaux, mais également pour leur impact sur l'intelligence collective et l'efficacité des équipes. Toutefois, pour maximiser leur efficacité, il est indispensable de concevoir des activités adaptées aux besoins spécifiques des équipes et de leurs membres.

La motivation exprimée par les participants à s'engager dans ce type d'initiatives témoigne de l'importance de ces événements dans la construction d'un environnement de travail collaboratif, harmonieux et productif.



Ces observations confirment les modèles théoriques de Tuckman (1965) et Carron & Brawley (2000). Toutefois, les bénéfices restent conditionnés à une régularité des activités et à leur adaptation aux besoins des équipes. Ces résultats rejoignent les travaux de Mathieu et al. (2019) et Gordon (2020), soulignant l'importance d'un suivi organisationnel pour pérenniser les effets.

Conclusion :

À l'ère d'une évolution constante du monde professionnel, marquée par des dynamiques complexes et des attentes croissantes, le team building se révèle comme un levier incontournable pour renforcer la cohésion, la communication et l'esprit d'équipe. Ce travail a permis de mettre en lumière l'importance de ces activités dans la création de dynamiques collectives positives et performantes. À travers une analyse approfondie, tant théorique qu'empirique, nous avons exploré les bénéfices, les défis et les opportunités offerts par le team building.

Les témoignages recueillis ont confirmé l'impact tangible de ces activités sur les relations interpersonnelles et la productivité au sein des équipes. Cependant, ils ont également révélé des axes d'amélioration, notamment en ce qui concerne l'innovation des approches, la durabilité des bénéfices et l'évaluation des impacts mesurables. Ces gaps mettent en évidence la nécessité d'intégrer des pratiques modernes, telles que l'utilisation d'outils technologiques innovants comme la réalité virtuelle, et d'instaurer des mécanismes de suivi pour garantir une pérennité des effets positifs.

Il ressort également que le team building ne doit pas être considéré comme un événement ponctuel, mais plutôt comme un processus continu. L'organisation régulière de réunions informelles, l'inclusion d'éléments de team building dans les rencontres professionnelles et la diversification des périodes et thématiques permettent de maintenir l'élan initial et d'inscrire ces initiatives dans une stratégie globale d'amélioration des dynamiques d'équipe.

En conclusion, le team building, lorsqu'il est conçu et exécuté de manière stratégique, peut devenir un véritable moteur de transformation collective et de performance organisationnelle. Pour répondre aux attentes des équipes modernes, il est crucial de réinventer ces activités en tenant compte des contextes spécifiques,



des besoins diversifiés et des objectifs à long terme. Par cette approche, les entreprises peuvent non seulement améliorer la qualité des interactions entre collaborateurs, mais aussi construire un environnement de travail collaboratif, harmonieux et orienté vers la réussite collective.

Cette recherche a permis de montrer que le team building favorise l'esprit d'équipe et la cohésion organisationnelle.

Cependant, plusieurs limites doivent être signalées :

- Taille restreinte de l'échantillon (40 participants).
- Données auto-déclarées, exposées à un biais de désirabilité sociale.
- Méthodologie qualitative sans recours à des échelles psychométriques standardisées.
- Absence d'approche longitudinale pour mesurer la durabilité des effets.

Des recherches futures pourraient s'appuyer sur une méthodologie mixte (questionnaires validés et entretiens), intégrer un échantillon plus large et diversifié, et mesurer les effets à différents moments dans le temps. Sur le plan managérial, il est recommandé d'institutionnaliser des activités régulières de team building, adaptées aux spécificités locales, et accompagnées de mécanismes de suivi post-activité afin de maximiser les effets positifs.



Références bibliographie:

Ouvrages et articles académiques :

- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Review Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. HarperBusiness.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>

Sources en ligne complémentaires :

- Businaro, J. (2021). *Team building, sport et GRH*. Université de Montpellier.
<https://managementsport.edu.umontpellier.fr/files/2021/01/Businaro-J-Team-building-sport-et-GRH-revue-TS.pdf>
- Capital. (2024, novembre 23). *Team building : Définition et intérêt*. Capital. <https://www.capital.fr/votre-carriere/team-building-definition-et-interet-1440303>
- Gensia Éducation. (2024, novembre 21). *Team building, pilier de la cohésion d'équipe*. <https://www.igensia-education.fr/actualites/team-building-pilier-de-la-cohesion-dequipe>
- LDNP Agence. (2024, novembre 30). *Team building : Le guide ultime pour renforcer la cohésion d'équipe*. <https://www.agence-lndp.com/blog/team-building-le-guide-ultime-pour-renforcer-la-cohesion-dequipe>
- Manager GO. (2024, novembre 23). *Team building*. <https://www.manager-go.com/management/team-building.htm>
- TeamBooking. (2024, novembre 23). *Team building et cohésion d'équipe*. <https://teambooking.fr/team-building-cohesion-dequipe-definition-importance-entreprises>



- YouTube. (2024, novembre). *Team building utile et efficace : Faites plutôt le sprint d'un jour ! – Cohésion d'équipe accélérée* [Vidéo]. YouTube.

https://www.youtube.com/watch?v=_2HUzJumKGs

- YouTube. (2024, novembre). *Comment créer et développer la cohésion d'équipe ?* [Vidéo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=AjE3omWwh28>