



LE TEAM BUILDING, MERCI PATRON ?

Reportage Ateliers, soirée festive ou olympiades: le cabinet de conseil RaiseLab a réuni sa quinzaine de salariés pendant deux jours pour un séminaire à la campagne afin de sortir du quotidien. Importé des Etats-Unis dans les années 1990, le concept ne fait pas l'unanimité

Allez, on fait vite, on ne perd pas de temps dans les embouteillages, on met les tasses deux par deux ! » Les présentations n'ont pas encore été faites, mais on reconnaît le chef qui presse ses salariés devant la machine à café. Il faut dire que l'at-troupement est réel dans la cuisine, la jeune équipe n'étant pas habituée à cet appareil haut de gamme qui broie les grains en direct. Pour deux journées et une nuit, on leur a promis de « se ressourcer au calme », loin du « tumulte inutile » de la ville. Pour l'heure, mieux vaut ne pas traîner.

La promesse, c'est celle de la start-up The Oasis House, qui propose depuis un an « une collection de maisons lifestyle » – toujours situées à la campagne – pour des séminaires d'entreprise la semaine et des réunions en famille ou entre amis le week-end. La fondatrice, Camille Personnat, vient de l'hôtellerie de luxe et met l'accent sur le confort, l'« expérience ». Passée par l'école hôtelière de Lausanne avant un master spécialisé à HEC, elle a intégré la notion de *team building* alors qu'elle était chez Airbnb « en full remote » (comprendre : en télétravail permanent) pendant toute la période du Covid-19.

« Je travaillais chez moi, j'avais envie de sortir et de voir du monde... », retrace l'entrepreneuse de 31 ans. *Je sentais que cette volonté était généralisée : on avait besoin de reconnecter avec ses collègues.* » Camille Personnat observe alors « l'essor des nouvelles manières de travailler », entre désir de flexibilité et nécessité d'esprit d'équipe. Depuis, elle a monté sa boîte et levé plusieurs millions d'euros auprès du milliardaire catholique conservateur Pierre-

Edouard Stérin, créateur du fonds d'investissement Otium Capital.

« UN MAX D'ÉTHIQUE »

Son mot d'ordre : « Comme les Anglais, débrider nos postures : leur "bleisure" allie business et "leisure" ["loisirs"] sans complexe. » Elle parle de « nouveaux décroisements ». Ainsi, à La Prairie, première maison ouverte par The Oasis House à Egreville (à 1 h 15 de Paris, en Seine-et-Marne), en plus des 11 chambres et 11 salles de bains privées, on trouve à la fois une piscine (chauffée), un terrain de padel, un autre de pétanque, « des herbes hautes », un barbecue, un baby-foot (incontournable), des jeux de société, mais aussi une immense table de banquet, chinée en Italie, pour organiser des réunions plus « stratégiques », avec tout l'équipement nécessaire à l'« efficacité ».

En ce jeudi matin de fin septembre, la fine équipe de RaiseLab – un cabinet de conseil « en alliance en innovation », autrement dit une petite agence qui accompagne des grands groupes à collaborer avec des start-up – a préféré les canapés douillets du salon pour se réunir. La présentation est projetée sur la télé, entre la cheminée et la boîte de bonbons. « C'est le seul moment où on travaille », précise Paul Jeannest, le CEO repéré à la machine à café, l'un des plus vieux de la bande du haut de ses 37 ans. *Les jeunes nous challengent beaucoup, ils veulent qu'on leur donne le cap, qu'on leur dise où on va et pourquoi on y va.*

Jusqu'à l'heure du déjeuner, chantiers prioritaires et enjeux futurs sont donc exposés à tous, en binôme avec la *managing director*. « Ensuite, on fait des ateliers pour recueillir les avis de chacun, poursuit Paul



Jeannest. *On réfléchit ensemble à des sujets qui nous sortent du quotidien, pour une fois qu'on n'a pas la tête dans le guidon... Et puis, on a aussi le droit de s'amuser.*

Côté bouffonnerie, la quinzaine de salariés n'est pas au bout de ses surprises. Ambiance « Koh-Lanta », en tenue de combat. On garde le suspense, mais ce séminaire présente « un peu le highlight de l'année », selon le chef – d'autres petits moments de team building étant organisés par ailleurs, pour « éviter l'effet one shot et, après, on s'en laverait les mains ». Car l'enjeu est crucial pour attirer et fidéliser les jeunes « pépites » : le secteur du conseil se veut très concurrentiel, avec un turnover important. « Les recruteurs en face peuvent être agressifs, lâche le CEO. Quand on a des gens qui sont bons et qu'on aime, on a envie qu'ils se sentent bien et qu'ils grandissent avec nous. »

A 29 ans, Arnaud Lapeyrie vient justement de quitter un gros cabinet de conseil en stratégie pour rejoindre RaiseLab à la rentrée. « J'y étais allé en sachant que je n'allais pas y faire toute ma vie, c'était un peu utilitariste comme démarche, raconte ce diplômé de l'Essec, passé par une année à l'école spéciale militaire de Saint-Cyr. Après deux ans de VIE [volontariat international en entreprise] à Singapour, on m'a conseillé de faire du conseil pour me faire la main... » Arnaud a tenu un an et demi d'horaires exigeants, de manque d'intérêt et de frustrations : « Je pouvais terminer à 22h30 pendant un mois complet. » Grand sportif, adepte de semi-marathons, il ne trouvait plus le temps de courir.

Alors, au moment d'intégrer RaiseLab, le « senior consultant » a « évacué plein de sujets », mettant en priorité un meilleur équilibre avec sa vie personnelle. « On fait en sorte que chacun puisse dîner chez lui, annonce Paul Jeannest, qui insiste sur le work life balance. L'idée, c'est de vivre une aventure autre que d'être de 9 heures à 19 heures devant son écran pour le compte d'un client. On veut mettre un max d'éthique dans notre quotidien pour que les collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes. » Une semaine de congé additionnelle, un bâtiment avec rooftop pour boire des bières en soirée, un management plus horizontal et des augmentations régulières... RaiseLab joue toutes ses cartes pour que la relation soit la plus solide possible.

Améliorer la « rétention des équipes » est devenu un sujet central pour les entreprises. « Avant même de faire du chiffre d'affaires, c'est désormais la première préoccupation des dirigeants mondiaux, affirme Manuelle Malot, la directrice du New Gen Talent Center, le centre d'expertise sur l'évolution des aspirations professionnelles des jeunes au travail abrité par l'Edhec. Attirer, fidéliser et motiver la nouvelle génération n'est plus une simple problématique organisationnelle de ressources humaines, c'est une question de business. »

UN RAPPEL DE « L'AMBIANCE ÉCOLE »

Selon les chiffres du centre, la génération X occupait son premier poste en moyenne pendant trois ans. La génération Y, elle, y restait pendant vingt-sept mois. Quand la génération Z garde son premier emploi pendant dix-huit mois, d'après une enquête publiée en avril 2023. « Le marché est bon, donc les jeunes sont opportunistes, avance Manuelle Malot. C'est une génération du "test and learn", qui apprend très vite, est motivée par la diversité des missions et le fait de ne jamais s'ennuyer. S'ils ne rajoutent pas une ligne à leur CV, ils ont des fourmis dans les jambes. »

La situation démographique entraîne un « marché pénurique » de jeunes diplômés bien formés. « Je déteste l'expression de "guerre des talents", souffle Manuelle Malot, 60 ans. Mais certaines boîtes me disent qu'elles l'ont déjà perdue, cette guerre. » Faute d'arme ultime, le team building constitue alors un argument parmi d'autres. « Je n'ai pas encore de projet professionnel déterminé, mais je sais que, si l'ambiance est bonne, je peux me plaire dans mon travail, peu importe les missions », explique Capucine Bazzini, 24 ans, en stage de fin d'études chez RaiseLab, après un master à l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP) et une prépa au lycée Henri-IV, à Paris.

Comme un poisson dans l'eau, la jeune femme a adoré les olympiades proposées le jeudi après-midi dans le jardin de La Prairie. En legging du club d'aviron de son école, sweat « Star Trekk'ESCP », elle clame avec ferveur le cri de guerre de sa nouvelle équipe – les verts, autodésignés « Les Poulpes mouillés ». Au programme : tir à l'arc, tir à la corde, course de relais les yeux bandés et autres compétitions animées par deux prestataires venus du Mans, spécialisés en soirée d'entreprise et team building. Le tout, sous la pluie, dans la boue, en K-way et larges bottes Aigle pour tous.

« Cela rappelle l'ambiance école, tout le séminaire était assez similaire à un week-end d'asso qu'on pouvait organiser à l'ESCP, retrace Capucine, ravie d'avoir été conviée malgré son statut de stagiaire. On ne s'attend pas forcément à retrouver ça dans un milieu professionnel. Et le lieu est totalement dans le style de maisons que l'on peut louer en école : on appelait ça séminaire associatif, mais c'était surtout pour faire la fête ! » Le soir, après avoir concocté un tiramisu avec la team dessert, elle a dansé dans la salle télé à l'étagé. « Les personnes les plus haut placées ont autant fait la fête que nous, on ne se sent pas oppressé par la hiérarchie. Cela aide à se projeter. »

Pour Xavier Philippe, enseignant-chercheur en sociologie du travail à l'EM Normandie, l'exercice a ses limites. Avec Thomas Simon, professeur assistant à Montpellier Business School, il a mené une étude qualitative auprès de jeunes diplômés de grandes écoles de commerce et

d'ingénieurs sur le team building et ses effets escomptés sur la cohésion des équipes. Du Jet-Ski à la session karaoké, en passant par un tour en montgolfière « pour prendre de la hauteur », le team building a pris de l'ampleur depuis les années 1980. *« On imagine que les jeunes ont besoin de fun et d'amusement, mais, quand on les interroge, les termes "absurde" et "ridicule" reviennent souvent. Et si je mets une rouste au baby-foot à mon patron, il se passe quoi? L'emprise du pouvoir est immense, alors qu'on pense que, d'un coup de baguette magique, on va tout résoudre. »*

« CELA NE SERT À RIEN »

Il est pourtant impossible de mesurer l'efficacité du team building sur le travail. *« Cela ne sert à rien et cela coûte cher, tranche Xavier Philippe. On vend de la bonne ambiance, mais à quel prix? Cela vaut-il le coup si, le reste du temps, les clients sont toujours à vous presser le citron? Si, pour retenir des gens dans une organisation, j'ai besoin de leur parler d'autre chose que de leur travail, c'est qu'il y a un problème dans leur travail... Il faut regarder l'intérieur: qu'est-ce qui pourrait donner envie aux salariés de rester? »*

Pour la plupart des recrues de RaiseLab, le salaire pèse lourd dans la balance. *« Dans mon ancien boulot, j'étais très bien payée, mais pas du tout épanouie, alors à quoi bon? »,* questionne Célia Babaci, 27 ans, restée un peu moins d'une année chez le géant McKinsey. A 25 ans, elle gagnait plus que ses parents. En arrivant chez RaiseLab, cette ancienne de l'ESCP a renoncé à plus de 15 000 euros par an: *« L'écart était énorme. En sortant d'école, ma priorité numéro un, c'était d'avoir un bon salaire et un nom prestigieux sur mon CV. En école, les gens ont tous un peu cette ambition. Mais je me suis rendu compte que le salaire était une donnée que j'étais prête à revoir. »*

Sauf que, depuis le début de sa vie active, la Montpelliéraine a 40 000 euros de prêt à rembourser. *« J'avoue que la bonne ambiance ne compense pas à 100 % la perte de salaire. Même si ça reste un meilleur combo pour moi, j'aimerais bien être augmentée. »* Paul Jeannest connaît la chanson: *« On ne peut pas offrir les mêmes rémunérations que les plus gros cabinets de conseil. Mais, quand ils gagnent 20 % de plus chez McKinsey, ils bossent 50 % de plus. Et, finalement, ils préfèrent cet équilibre: au moins, ils ont le temps de dépenser cet argent. »*

Sous le couvert de l'anonymat, l'un des salariés nous a néanmoins raconté ne pas se sentir particulièrement privilégié après ces quarante-huit heures au vert. *« Le séminaire, c'est attendu, établi, presque la moindre des choses. »* Pour lui, le travail constitue un « benchmark permanent »: *« On regarde ailleurs, on compare avec d'autres opportunités mieux payées. »* Avant d'admettre: *« Je vais demander une augmentation consistante. Si je ne l'ai pas, c'est sûr que je ne reste pas. »* ●

LÉA IRIBARNEGARAY

L'IA UTILISÉE PAR 72 % DES JEUNES POUR PRÉPARER LEURS ENTRETIENS

Plus de huit jeunes sur dix (84 %) sont optimistes sur les débouchés liés à leur parcours, selon une étude conduite par le New Gen Talent Center de l'Edhec et JobTeaser menée auprès de 5 866 étudiants et jeunes diplômés âgés de 18 à 30 ans, et de 561 recruteurs. C'est en particulier le cas pour les profils managers (88 %) et ingénieurs (86 %). Par ailleurs, l'enquête, publiée en octobre, révèle que seuls un quart des recruteurs adaptent leurs annonces pour les rendre attractives auprès de profils juniors. Or, pour capter l'attention de ces derniers, il est indispensable de maîtriser leurs codes. La mention de la rémunération (67 %) et celle des valeurs de l'entreprise (58 %) sont deux atouts incontournables pour se démarquer, répondent les jeunes interrogés. En outre, ces derniers déplorent des prises de décision beaucoup trop longues, évaluant à vingt-deux jours la durée maximale d'un processus de recrutement, durée qu'un tiers des entreprises admettent dépasser. Et 86 % des candidats disent avoir été « ghostés » par un recruteur. Ils sont en outre 28 % à déclarer avoir déjà été victimes de discrimination, dans 52 % des cas en raison de l'origine ethnique. Enfin, 72 % des jeunes utilisent des outils d'intelligence artificielle pour préparer leurs entretiens, notamment pour écrire ou améliorer leur lettre de motivation (63 %) ou lister les questions-clés à poser lors d'une rencontre avec un recruteur (62 %). De leur côté, 36 % des RH interrogées utilisent l'IA.

« QUAND ON A DES GENS QUI SONT BONS ET QU'ON AIME, ON A ENVIE QU'ILS SE SENTENT BIEN ET QU'ILS GRANDISSENT AVEC NOUS »

PAUL JEANNEST
 CEO du cabinet de conseil RaiseLab

« LA BONNE AMBIANCE NE COMPENSE PAS À 100 % LA PERTE DE SALAIRE, MÊME SI CELA RESTE UN MEILLEUR COMBO POUR MOI »

CÉLIA BABACI
 consultante senior chez RaiseLab







