

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE  
LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

BURKINA FASO

*La Patrie ou la Mort Nous Vaincrons*

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR



MEMOIRE DE MASTER PROFESSIONNEL EN MANAGEMENT  
DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

**THEME**

ANALYSE DES EFFETS DU TEAM-BUILDING SUR LA  
PERFORMANCE DES EQUIPES DE LA  
SOCIETE GENERALE BURKINA FASO (SGBF)

Présenté par

**Kamal MASSARI**

*Année 2023 - 2024*

**Directeur de mémoire**

**Dr Poussi SAWADOGO**

Enseignant - Chercheur



# DÉDICACE



**Ma bien aimée, ma première coéquipière !**

**Mes parents !**

**Mes frères et sœurs, de sang ou de sens !**

**Mes mentors, collègues et partenaires de route !**

# REMERCIEMENTS

Une profonde gratitude est adressée à toutes les personnes et institutions qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire. Leurs soutiens, conseils et accompagnements ont constitué des repères essentiels tout au long de ce parcours.

Une reconnaissance particulière est exprimée à Dr Poussi SAWADOGO, pour la qualité de son encadrement, sa disponibilité constante et ses remarques toujours justes. Au-delà d'un accompagnement scientifique, il a su transmettre le goût de la recherche et éveiller le désir d'aller plus loin dans une réflexion rigoureuse et engagée.

Une gratitude sincère est également adressée à Building Capacity Institute (BCI) et à tous ses acteurs, pour le don de soi, la mise à disposition d'un cadre stimulant et les encouragements prodigués tout au long du parcours.

Des remerciements appuyés vont aussi à la Société Générale Burkina Faso (SGBF), pour avoir ouvert ses portes à ce travail. À tous les collaborateurs et managers qui ont consacré du temps à participer et à accompagner cette œuvre, toute la reconnaissance est exprimée.

La réflexion a été nourrie par les échanges et partages d'expérience de nombreux professionnels, collègues, facilitateurs et partenaires, dont les contributions ont enrichi la posture adoptée dans ce travail. Un grand merci à vous.

Enfin, une pensée reconnaissante est adressée à l'entourage personnel, amis, soutiens discrets et voix bienveillantes, qui ont accompagné cette étape avec patience, écoute et encouragements.

Une gratitude particulière est également portée à toute personne qui, aujourd'hui ou demain, portera de l'intérêt à ce mémoire et y trouvera matière à réflexion. Ce travail s'inscrit dans un chemin plus large, à la croisée de la pratique et de la recherche. Puisse-t-il inspirer, questionner ou contribuer à bâtir des équipes plus humaines et plus performantes.

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>BCI</b>	: Building Capacity Institute
<b>DCPP</b>	: Direction de la Clientèle des Particuliers et Professionnels
<b>DG</b>	: Directeur Général
<b>DGA</b>	: Directeur Général Adjoint
<b>DMC</b>	: Direction Marketing et Communication
<b>DOPE</b>	: Direction des Opérations
<b>DRH</b>	: Direction des Ressources Humaines
<b>DRHF</b>	: Direction des Ressources Humaines et de la Formation
<b>SGBF</b>	: Société Générale Burkina Faso
<b>RH</b>	: Ressources Humaines
<b>TB</b>	: Team-Building

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Effectif de l'échantillon pour les entretiens .....	24
Tableau 2 : Effectif de l'échantillon pour le questionnaire .....	25
Tableau 3 : Moyennes d'évaluation des composantes du team-building .....	29
Tableau 4 : Evaluation des composantes par fonction hiérarchique .....	30
Tableau 6 : Impact des activités selon la fonction hiérarchique .....	33
Tableau 7 : Evaluation des effets sur les résultats personnels.....	36

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

Graphique 1 : Evaluation de la reconnaissance et de l'impact des types d'activités .....	32
Graphique 2 : Evaluation des effets sur la dynamique individuelle.....	35
Graphique 3 : Evaluation des effets sur la dynamique collective .....	36

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Questionnaire d'enquête adressé aux agents de la SGBF .....	IX
Annexe 2 : Guide d'entretiens administrés à la SGBF .....	XI
Annexe 3 : Fiche de suivi des entretiens réalisés à la SGBF .....	XIII

# RÉSUMÉ

Ce mémoire explore les effets du team-building sur la performance des équipes, à travers une étude de cas conduite à la Société Générale Burkina Faso (SGBF). Dans un contexte marqué par des mutations organisationnelles et une recherche accrue de performance collective, il s'agissait d'analyser dans quelle mesure les interventions de team-building renforcent à la fois les dynamiques de travail et les résultats mesurables des équipes. La démarche adoptée s'appuie sur une méthodologie mixte combinant questionnaires, entretiens semi-directifs, observation directe et analyse documentaire. Cette triangulation a permis de recueillir des données quantitatives et qualitatives complémentaires, offrant une vision globale des effets du team-building. Les résultats ne permettent pas de confirmer que le team-buiding a des effets positifs sur la performance des équipes. Il améliore surtout la dynamique de travail, sans impact consolidé sur les résultats mesurables, qui sont dépendants d'autres conditions et pratiques organisationnelles. Ce travail souligne la nécessité d'évaluations plus structurées et contextualisées des pratiques de développement organisationnel en Afrique, et propose des recommandations destinées aux managers, praticiens et chercheurs pour renforcer l'impact et l'efficacité des interventions.

**Mots clés :** Team-building, Equipe, Cohésion d'équipe, Performance.

# ABSTRACT

This dissertation explores the effects of team-building on team performance through a case study conducted at Société Générale Burkina Faso (SGBF). In a context marked by organizational change and a growing demand for collective performance, the aim was to analyze the extent to which team-building interventions strengthen both work dynamics and measurable results. The research followed a mixed-methods approach combining questionnaires, semi-structured interviews, direct observation, and documentary analysis. This triangulation made it possible to collect complementary quantitative and qualitative data, providing a comprehensive view of the effects of team-building. The findings do not confirm that team-building has a positive impact on team performance. Its influence is mainly reflected in the improvement of work dynamics, while consolidated effects on measurable results remain absent and appear dependent on other organizational conditions and practices. This study highlights the need for more structured and contextualized evaluations of organizational development practices in Africa, and offers recommendations for managers, practitioners, and researchers to strengthen the impact and effectiveness of such interventions.

**Keywords:** Team-building, Team, Team cohesion, Performance.

# SOMMAIRE

DÉDICACE.....	I
REMERCIEMENTS .....	II
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES GRAPHIQUES .....	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
RÉSUMÉ.....	VII
ABSTRACT .....	VII
SOMMAIRE .....	VIII
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	5
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL .....	6
1.1. COURANTS DE PENSEE ET DEFINITION DES CONCEPTS .....	6
1.2. REVUE DE LITTERATURE.....	11
CHAPITRE 2 : ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL .....	18
2.1. CHAMP DE L'ETUDE.....	18
2.2. DISPOSITIF DES INTERVENTIONS .....	19
PARTIE II : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	22
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE.....	23
3.1. JUSTIFICATION DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE .....	23
3.2. DESCRIPTION DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE .....	25
CHAPITRE 4 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	29
4.1. PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS .....	29
4.2. DISCUSSION DES RESULTATS .....	38
CONCLUSION.....	41
BIBLIOGRAPHIE .....	45
ANNEXES .....	IX

# INTRODUCTION

Dans un monde professionnel de plus en plus complexe, compétitif et mouvant, les entreprises font face à une exigence constante de performance, de résilience et d'innovation. Leur réussite ne repose plus seulement sur l'excellence individuelle ou l'efficacité des processus techniques, mais sur la capacité de leurs équipes à coopérer, à coordonner et construire ensemble des réponses cohérentes aux défis de l'environnement. C'est dans ce contexte que les interventions en team-building<sup>1</sup> se sont imposées, au fil des décennies, comme un levier clé du développement organisationnel.

Dès la seconde moitié du XXe siècle, plusieurs chercheurs comme Beer (1976), ou French et Bell (1984), identifiaient le team-building comme l'une des interventions les plus répandues et prometteuses pour améliorer le fonctionnement et l'efficacité des équipes. À cette même époque, Porras et Berg (1978) soulignaient que le team-building constituait déjà l'intervention dominante dans 40 % des programmes de développement organisationnel menés jusqu'en 1975. Ces constats historiques montrent que le recours au team-building ne relève pas d'une mode managériale passagère, mais d'une véritable tradition ancrée dans les démarches de transformation des entreprises.

Toutefois, si l'intérêt porté à ces interventions reste fort aujourd'hui, leur évaluation demeure complexe. Comme l'ont rappelé Salas et al. (1999), l'efficacité du team-building repose sur quatre composantes clés : la clarification des objectifs, le développement des relations sociales, la précision des rôles et la résolution de problèmes. Ces dimensions, en lien direct avec la dynamique collective, sont supposées créer les conditions d'une meilleure performance. Mais dans la réalité des organisations, l'amélioration des processus ne garantit pas automatiquement des résultats mesurables sur la performance globale. Campbell et Dunnette (1968) insistaient déjà sur cette limite, en soulignant que des changements dans les interactions au sein des équipes peuvent coexister avec une stagnation, voire une détérioration, des résultats opérationnels.

D'ailleurs, comme l'exprime Beer (1980), l'efficacité des groupes dans leurs relations interpersonnelles, leur communication et leur capacité à résoudre les problèmes est souvent associée à une meilleure performance organisationnelle, bien que cette corrélation fasse parfois l'objet de débats. Certains auteurs (Boss, 1983 ; Porras & Wilkins, 1980) ont montré que l'effet

---

<sup>1</sup> Le team-building désigne l'ensemble des activités structurées visant à renforcer la cohésion des équipes.

d'une intervention d'équipe dépend aussi fortement du suivi postérieur, du contexte institutionnel et des dynamiques de pouvoir internes à l'organisation.

Ces tensions théoriques sont particulièrement pertinentes dans les contextes africains, où les études empiriques restent encore limitées. Les entreprises ouest-africaines, souvent confrontées à des défis structurels, à des enjeux d'alignement culturel et à des contraintes de ressources humaines, adoptent de plus en plus des outils issus du management international, sans toujours pouvoir évaluer leur efficacité sur le terrain. Le team-building, dans ce contexte, est parfois perçu comme une solution "miracle", sans cadre d'analyse rigoureux ni indicateurs adaptés aux réalités locales.

Dans un contexte où les attentes autour du team-building sont souvent élevées, mais rarement évaluées de manière systématique, il devient nécessaire de questionner, d'analyser et de documenter l'impact réel de ces interventions.

C'est donc à la croisée de ces enjeux, organisationnels, humains, scientifiques et stratégiques, que se situe cette étude. Elle ambitionne de comprendre dans quelles conditions les interventions de team-building peuvent réellement contribuer à améliorer la performance, en tenant compte des spécificités de l'entreprise, des équipes et du contexte local.

Bien que le team-building soit aujourd'hui reconnu comme une pratique courante au sein des organisations, il reste paradoxalement sous-évalué dans ses effets réels. Or, comme le soulignent Tannenbaum, Beard et Salas (1992), « la majorité des interventions organisationnelles sont mises en œuvre avec l'attente, implicite sinon explicite, qu'elles amélioreront la performance, faute de quoi elles seront abandonnées ». En réalité, dans de nombreuses organisations, l'évaluation du team-building se réduit à des appréciations subjectives : questionnaires à chaud, retours centrés sur le ressenti immédiat ou encore interviews destinées à promouvoir l'image des intervenants ou la culture d'entreprise. Si ces démarches offrent une visibilité ponctuelle, elles ne constituent pas une analyse méthodique capable de mesurer les effets réels du team-building sur la performance. Cette remarque renforce la légitimité d'une évaluation structurée des effets du team-building, au-delà de l'enthousiasme qu'il suscite. Si les discours managériaux et les offres de services abondent sur ses vertus supposées : amélioration de la cohésion, stimulation de l'engagement, renforcement de la motivation, peu d'études empiriques permettent d'en mesurer l'impact concret dans des contextes professionnels réels, en particulier dans les environnements africains.

Ce décalage entre l'usage massif du team-building et la faiblesse de son évaluation a été mis en évidence par Klein et al. (2009), qui soulignent dans leur méta-analyse :

*“This is our call to practitioners of team-building interventions to lead the charge in assessing the impact that team-building has on teams in the field.”*

Ils appellent à une réponse directe du terrain, à travers des travaux appliqués capables de relier interventions réelles et évolution observable des dynamiques collectives et de la performance. C'est précisément l'ambition de ce mémoire, qui prend pour cadre une expérience significative menée au sein de la SGBF.

En résumé, cette étude revêt une importance scientifique et professionnelle. Elle comble un vide dans la littérature en apportant des données empiriques sur le team-building, largement absentes des travaux disponibles en contexte africain. Elle répond aussi à un besoin stratégique des organisations de mesurer l'efficacité des actions des services des ressources humaines (RH), en s'appuyant sur une compréhension fine des dynamiques internes pour en assurer l'impact. Enfin, elle s'inscrit dans une démarche de professionnalisation du chercheur, contribuant à produire une connaissance contextualisée et utile aux praticiens.

C'est dans cette perspective et au regard des enjeux évoqués qu'a été retenu le thème de ce mémoire : « Analyse des effets du team-building sur la performance des équipes de la Société Générale Burkina Faso (SGBF) ».

Ainsi, la question principale de cette étude est : Quels sont les effets du team-building sur la performance des équipes de la SGBF ? Cette interrogation s'organise autour des trois questions secondaires de recherche suivantes :

- Quelles sont les composantes du team-building dont bénéficient les équipes de la SGBF ?
- Quelles sont les actions de team-building réalisées au profit des équipes de la SGBF ?
- Quels sont les effets qualitatifs et quantitatifs de performance induits par les sessions de team-building réalisées au profit des équipes de la SGBF ?

Cette étude se fixe pour objectif général d'analyser les effets du team-building sur la performance des équipes de la SGBF.

Cet objectif général se décline en trois objectifs spécifiques :

- Identifier les composantes du team-building dont bénéficient les équipes de la SGBF ;
- Décrire les actions concrètes de team-building réalisées au profit des équipes de la SGBF ;
- Analyser les effets qualitatifs et quantitatifs de performance induits par les sessions de team-building réalisées au profit des équipes de la SGBF.

Nous émettons l'hypothèse principale selon laquelle : Le team-building a des effets positifs sur l'amélioration de la performance des équipes de la SGBF.

Cette hypothèse principale donne lieu à trois hypothèses secondaires :

- Le team-building contribue, au sein des équipes de la SGBF, à la clarification des objectifs, à la définition des rôles, au renforcement des relations interpersonnelles et à la résolution de problèmes ;
- Le team-building mené à la SGBF se concrétise par des présentations, des ateliers de réflexion, des activités ludiques et des séquences d'échanges structurés ;
- Les effets du team-building se traduisent par l'amélioration conjointe des résultats et de la dynamique de travail des équipes de la SGBF.

Afin de structurer cette réflexion, le mémoire s'organise en deux parties. La première présente le cadre conceptuel et méthodologique, en mobilisant la littérature existante, les principaux courants de pensée ainsi que la démarche retenue, fondée sur une approche mixte combinant questionnaires, entretiens, observation directe et analyse documentaire. La seconde est consacrée à l'analyse empirique, qui décrit les actions de team-building menées à la SGBF et examine leurs effets sur la performance des équipes, à la lumière des hypothèses formulées.

# **PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

Toute recherche scientifique nécessite un cadre de référence solide permettant de situer l'objet étudié, de préciser les concepts mobilisés et de contextualiser l'analyse. Dans le cadre de ce mémoire consacré aux effets du team-building sur la performance des équipes de la SGBF, cette première partie établit les fondements théoriques et institutionnels de la réflexion.

Elle s'attache, d'une part, à présenter les principaux courants de pensée, les définitions retenues et les apports de la littérature, et, d'autre part, à situer l'étude dans son environnement organisationnel à travers la présentation de la SGBF et du dispositif de team-building mis en œuvre.

# CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL

Les notions liées au fonctionnement des équipes ont suscité un vif intérêt dans les sciences sociales et du management. Plusieurs travaux se sont attachés à explorer les dynamiques internes des groupes de travail. Les concepts de cohésion, de performance et d'intervention collective occupent une place centrale dans ces réflexions.

## 1.1. COURANTS DE PENSÉE ET DEFINITION DES CONCEPTS

Cette section vise à présenter les repères théoriques qui orientent cette recherche et à préciser les concepts utilisés. Elle s'articule en deux volets : d'abord les courants de pensée qui servent de cadre d'analyse, ensuite la définition des principaux concepts mobilisés.

### 1.1.1. Courants de pensée

Dans le cadre de cette recherche consacrée à l'analyse des effets du team-building sur la performance des équipes, il importe de replacer cette thématique dans la continuité des travaux fondateurs en sciences sociales. En effet, dès Elton Mayo, à travers l'école des Relations humaines et les expériences de Hawthorne (1924-1932), il a été montré que la productivité ne dépend pas uniquement des conditions matérielles, mais aussi des relations sociales et de la cohésion des groupes. Jacob Moreno (années 1930), avec la sociométrie, a ensuite introduit des méthodes d'analyse permettant de cartographier les réseaux d'affinités et les dynamiques de cohésion. Abraham Maslow (1943), pour sa part, a mis en lumière, avec sa théorie des besoins, que l'appartenance et la reconnaissance constituent des leviers essentiels de motivation et d'engagement. Enfin, Kurt Lewin (années 1940), avec la dynamique de groupe, a apporté une grille de lecture puissante des processus de changement, de la cohésion d'équipe et de l'évolution des comportements collectifs, ouvrant directement la voie aux approches modernes de team-building.

Notre travail s'inscrit plus particulièrement dans le courant de pensée de la dynamique de groupe. Il constitue une base conceptuelle centrale pour comprendre comment une intervention ciblée (comme le team-building) peut modifier durablement les dynamiques internes d'une équipe et produire des effets significatifs sur la performance des équipes. À travers ses travaux fondateurs, Kurt Lewin a posé les bases de la « *field theory* » (théorie du champ), selon laquelle le comportement humain est toujours le résultat d'un champ de forces sociales en interaction, ce que résume sa formule célèbre :  $B = f(P, E)$ , soit le comportement (B) est fonction de la personne (P) et de son environnement (E).

Dans cette perspective, une équipe ne peut être comprise comme la simple somme de ses membres, mais comme une entité dynamique, en équilibre quasi-stationnaire, soumise à des forces motrices (favorables au changement) et des forces de résistance. Toute intervention efficace doit alors chercher à réorganiser ce champ de forces pour produire une nouvelle forme d'équilibre, plus performante. Ce processus est conceptualisé par Lewin dans son modèle en trois phases : *unfreeze* (dégel des habitudes), *change* (introduction de nouvelles pratiques) et *refreeze* (consolidation des nouvelles dynamiques). C'est précisément cette logique qui est au cœur des dispositifs de team-building étudiés dans le cadre de cette recherche menée au sein de la Société Générale Burkina Faso.

Lewin met également l'accent sur la notion de champ de vie (*life space*), qui renvoie à la manière dont chaque individu perçoit son environnement, ses relations et ses possibilités d'action. Cette perception conditionne ses choix et sa motivation. L'intervention en team-building vise justement à modifier la perception partagée des membres d'un groupe, à travers une expérience collective qui crée ce que Lewin nomme le 'we-feeling', ou sentiment d'unité. Il s'agit d'un élément central de la cohésion d'équipe, fondé sur l'appartenance, la confiance et l'engagement commun.

Lewin illustre également, à travers ses travaux, l'importance du rôle des formateurs et intervenants comme régulateurs du champ social d'apprentissage. Dans une étude menée en milieu industriel, il démontre que le remplacement d'un formateur formé par un employé expérimenté non formé entraîne une baisse significative de la courbe d'apprentissage. Ce constat met en lumière que le formateur ne transmet pas seulement un savoir : il structure l'environnement psychosocial qui permet aux apprenants de s'engager et de progresser.

Plus tard, Bruce Tuckman formalise une modélisation des phases de développement d'un groupe, avec les étapes *Forming* (Formation), *Storming* (Turbulence), *Norming* (Normalisation), *Performing* (Performance) et *Adjourning* (Dissolution). Ce modèle, aujourd'hui largement utilisé en team-building, reprend l'idée que la cohésion, la régulation des tensions et l'efficacité collective émergent progressivement par l'ajustement du champ de forces internes.

Ainsi, ce courant de pensée constitue un socle théorique majeur pour ce travail sur le team-building, en éclairant les mécanismes psychosociaux du changement collectif. Il s'inscrit plus largement dans le champ du comportement organisationnel, nourri par les apports de l'école

des relations humaines, de la sociométrie, de la psychologie humaniste et de la dynamique de groupe, qui en forment les fondements historiques et conceptuels.

### **1.1.2. Définition des concepts**

La clarification des concepts mobilisés constitue une étape essentielle pour asseoir la rigueur et la cohérence de l'analyse.

#### **Team-building**

Le team-building, littéralement “construction d'équipe”, est un concept issu du développement organisationnel, apparu dans les années 1960-70 dans un contexte de réflexion sur l'efficacité collective et l'évolution des pratiques managériales.

Salas, Rozell, Mullen et Driskell (1999) définissent le team-building comme une intervention de développement organisationnel conçue pour améliorer le fonctionnement des équipes, en ciblant quatre leviers principaux : la clarification des objectifs, la définition des rôles, le renforcement des relations interpersonnelles et la résolution de problèmes collectifs. Cette approche permet d'identifier les mécanismes clés activés lors de ces interventions.

Pour Klein et al. (2009), le team-building regroupe un ensemble d'activités structurées destinées à améliorer la cohésion et les compétences collectives, afin de favoriser les performances des équipes. Cette définition met l'accent sur la finalité fonctionnelle du team-building, en lien avec les résultats produits par le groupe.

Une perspective complémentaire proposée par Dyer (1984), décrit le team-building comme une approche systématique destinée à améliorer l'efficacité d'une équipe à travers la compréhension de ses processus internes. Il ne s'agit donc pas seulement d'activités ponctuelles, mais d'un travail en profondeur sur les dynamiques sociales et fonctionnelles d'un collectif. Enfin, Tannenbaum, Beard et Salas (1992) associent le team-building à la notion plus large d'intervention d'équipe.

Ces différentes approches convergent pour reconnaître le caractère structuré, interactif et transformationnel du team-building, dont l'objectif est à la fois relationnel (confiance, écoute, appartenance) et opérationnel (collaboration, efficacité, coordination). Dans cette étude, il désigne l'ensemble des activités intentionnelles visant à améliorer le fonctionnement interne des équipes par le renforcement de la cohésion, de l'alignement, de la communication, de la confiance et de la résolution de problèmes.

## **Equipe**

Le concept d'équipe occupe une place centrale dans les travaux en sciences du management, en psychologie du travail et dans les approches contemporaines du développement organisationnel.

Selon Katzenbach et Smith (1993), une équipe est « un petit nombre de personnes, aux compétences complémentaires, engagées dans un objectif commun, des performances collectives, et une approche de travail pour lesquelles elles se tiennent mutuellement responsables ». Cette approche souligne à la fois la complémentarité des profils et l'engagement réciproque dans la mission collective. Pour Hackman (1987), une équipe se définit comme « un ensemble de personnes ayant des rôles interdépendants, affectées à une tâche collective et qui partagent la responsabilité du résultat final ». Il insiste sur l'importance d'un cadre structuré, de rôles définis et d'un environnement stable pour permettre à une équipe de fonctionner efficacement. De leur côté, Salas et al. (1992) mettent l'accent sur l'interdépendance et la coordination : une équipe est « un groupe identifiable de deux personnes ou plus qui interagissent, sont interdépendantes, ont des rôles spécifiques, partagent des normes de performance, et poursuivent un objectif commun ».

Ces différentes approches convergent vers une vision cohérente : une équipe ne se réduit pas à une juxtaposition d'individus (comme un groupe) : elle constitue un système social à part entière, avec ses normes, ses dynamiques, ses canaux de communication et ses mécanismes de coordination. Une équipe est un groupe restreint de personnes aux compétences complémentaires, liées par une interdépendance dans l'accomplissement de tâches, partageant un objectif commun, des normes de fonctionnement, et une responsabilité collective dans l'atteinte des résultats.

## **Cohésion d'équipe**

La cohésion d'équipe est un concept central en psychologie sociale, en management et en dynamique de groupe.

Mullen et Copper (1994), dans leur méta-analyse de référence, définissent la cohésion comme le résultat de plusieurs forces incitant les membres à rester dans le groupe et à s'engager ensemble vers ses objectifs. Cette conception intègre des dimensions affectives (attraction interpersonnelle), identitaires (désir d'appartenance), et fonctionnelles (adhésion aux buts communs), que les auteurs identifient comme centrales dans la dynamique de groupe.

Carron, Brawley et Widmeyer (1998), dans leurs recherches sur les groupes sportifs, distinguent deux formes de cohésion : la cohésion sociale (les relations personnelles, la sympathie, la convivialité), et la cohésion liée à la tâche (la coordination, la collaboration pour atteindre un but commun).

Cette distinction est très utile dans le cadre professionnel, car elle permet de comprendre que l'union d'une équipe peut reposer soit sur des liens affectifs, soit sur une efficacité collective, soit sur les deux.

Dans leur revue sur l'efficacité des équipes, Mathieu et al. (2008) présentent la cohésion comme une ressource sociale qui facilite la coordination, la communication et l'engagement collectif. Elle soutient la performance lorsqu'elle s'appuie sur la clarté des objectifs, la qualité des interactions et le soutien mutuel entre les membres.

Dans le cadre de cette étude, la cohésion d'équipe est définie comme la force collective qui relie les membres d'un groupe à travers un sentiment partagé d'appartenance, de confiance mutuelle et d'engagement envers un objectif commun. Elle représente un facteur stratégique dans le fonctionnement efficace des équipes et constitue l'un des leviers principaux activés par les interventions de team-building à visée organisationnelle.

### **Performance**

Le concept de performance occupe une place centrale dans les sciences de gestion, le management des organisations et la psychologie du travail. Il est complexe car il peut être appréhendé à travers différentes formes (qualitative ou quantitative) et selon plusieurs niveaux : individuel, collectif, organisationnel ou encore sociétal.

Dans une perspective systémique, Katz et Kahn (1978) intègrent la performance dans le modèle Input–Process–Output, où elle est comprise comme l'aboutissement du fonctionnement d'un système social ouvert. Ils insistent sur l'équilibre fonctionnel entre les sous-systèmes de l'organisation, condition d'une performance durable.

Dans leurs travaux sur les interventions d'équipe, Tannenbaum et al. (1992) considèrent la performance comme le niveau d'atteinte des objectifs collectifs assignés à une équipe dans un contexte donné. Cette approche met l'accent sur les résultats concrets, tout en les replaçant dans une dynamique collective.

De leur côté, Campbell et Dunnette (1993) proposent de distinguer les résultats finaux de la performance (outputs) des comportements de performance, c'est-à-dire les actions observables

qui y contribuent, comme la coopération ou l'initiative. Leur modèle met en lumière la nécessité d'évaluer non seulement les résultats, mais aussi les processus qui les rendent possibles.

Par ailleurs, plusieurs auteurs (Simons, 2000 ; Baret et al., 2017 ; Kaplan & Norton, 1996) soulignent que la performance ne peut être appréhendée de manière unidimensionnelle. Elle recouvre des dimensions complémentaires : économique (résultats, rentabilité), sociale (motivation, relations humaines), organisationnelle (efficacité des processus) et sociétale (impact externe, responsabilité sociale).

Cette diversité d'approches montre que la performance est un construit multidimensionnel. Elle peut renvoyer à la qualité d'exécution d'une tâche, à la création de valeur, ou encore à la satisfaction des parties prenantes.

Dans le prolongement de ces approches théoriques, notre étude retient une définition intégrative de la performance, définie comme l'ensemble des résultats mesurables (quantitatifs) et des dynamiques comportementales de travail (qualitatives) qui traduisent l'efficacité et l'efficience d'une équipe dans la réalisation de ses missions, en lien avec son environnement professionnel.

## **1.2. REVUE DE LITTÉRATURE**

Cette revue de littérature fait un examen critique des écrits pertinents relatifs à notre thème et s'articule en trois parties : l'identification des composantes théoriques du team-building, la description de ses formes, modalités et dynamiques de mise en œuvre, et enfin l'analyse de ses effets sur la performance.

### **1.2.1. Identification des composantes du team-building : fondements théoriques et dynamiques internes**

Comprendre l'influence du team-building sur la performance des équipes impose d'abord d'en cerner les composantes essentielles. Plusieurs auteurs ont contribué à structurer cette notion en identifiant les dimensions fondamentales qui rendent une intervention de team-building pertinente et efficace. Cette première étape d'identification vise à mettre en lumière ces composantes théoriques et méthodologiques à partir des travaux de référence dans le domaine.

Selon l'ouvrage *'Team Building : Issues and Alternatives'* de Dyer (1987), le team building constitue un processus structuré et systématique, visant à diagnostiquer les dynamiques d'équipe et à mettre en place des plans d'action ciblés pour améliorer la performance collective (diagnostic, planification, mise en œuvre). Il met également en garde contre l'usage du team building comme simple activité de détente, soulignant qu'il doit être envisagé comme une

démarche fondée sur une analyse préalable et une volonté de transformation organisationnelle, et non comme une panacée superficielle.

Cette idée permet d'ancrer notre analyse dans une vision professionnelle et structurée du team-building, en évitant toute dérive vers des pratiques superficielles. Elle offre un cadre de référence rigoureux pour juger du sérieux et de la cohérence des actions menées au sein de la SGBF.

Toutefois, bien que l'ouvrage de Dyer constitue une référence importante dans la littérature sur le team building, son approche demeure générale et ne propose pas l'identification formelle de composantes spécifiques sur lesquelles fonder l'analyse ou l'évaluation des interventions. L'absence de cette structuration conceptuelle limite la transférabilité directe de son cadre vers des contextes organisationnels particuliers, tels que celui de la banque en Afrique de l'Ouest.

Dans leur article de synthèse "*The Effect of Team Building on Performance: An Integration*" publié dans Small Group Research, Salas et al. (1999) identifient quatre composantes fondamentales qu'une intervention de team-building efficace devrait cibler:

1. La clarification des objectifs de l'équipe
2. La définition des rôles et responsabilités
3. Le renforcement des relations interpersonnelles
4. La résolution collective des problèmes

Ils les formalisent à partir de travaux antérieurs ayant marqué le champ du développement organisationnel, notamment ceux de Beer (1976, 1980), Dyer (1977) et Buller (1986). Ils considèrent que ces quatre leviers sont à la base de toute amélioration durable du fonctionnement d'une équipe. Cette structuration permet de dépasser la vision floue et récréative que certaines entreprises ont du team-building, pour en faire un outil de transformation ciblée.

Ce modèle constitue un cadre structurant et opérationnel pour identifier les composantes présentes (ou absentes) dans les interventions observées au sein de la SGBF. Il a été directement mobilisé pour construire les outils de collecte de données (questionnaire et guide d'entretien), afin de mesurer si ces quatre dimensions ont été activées. Il permet également de catégoriser les perceptions des participants et d'évaluer l'alignement entre les intentions des organisateurs et les effets perçus.

Cependant, cette modélisation repose essentiellement sur des recherches menées dans des contextes anglo-saxons, souvent militaires, médicaux ou académiques, et peu représentatifs des environnements africains ou des secteurs comme celui de la banque. En confrontant ce modèle aux réalités spécifiques de la SGBF, notre étude vise à tester sa pertinence dans un contexte différent et à proposer, le cas échéant, des ajustements ou enrichissements ancrés dans l'expérience de terrain.

Dans leur article "*Team Building : Conceptual, Methodological, and Applied Considerations*", Beauchamp, McEwan et Waldhauser (2017) constatent que la plupart des interventions de team building, notamment dans les contextes sportifs, se sont concentrées sur la cohésion de groupe, et appellent à élargir cette perspective. En s'appuyant sur des modèles issus de la psychologie organisationnelle, dont l'approche *Input-Mediator-Output* de Mathieu et al. (2008), ils proposent une conception structurée autour des comportements de travail en équipe regroupés en deux grandes catégories :

- Le maintien de l'équipe : soutien psychologique, gestion des conflits, climat relationnel;
- La régulation de la performance : préparation, exécution, évaluation, ajustement.

Chaque catégorie est illustrée par des comportements observables tels que l'analyse de la mission, la définition des objectifs, la planification, la coordination, la communication, la résolution de problèmes, ainsi que le coaching au sein de l'équipe. Les auteurs invitent à intégrer ces dimensions dans la conception des interventions et à ne pas réduire le team building au seul lien affectif entre membres.

Cette grille, qui complète des approches plus classiques (ex. Salas et al., 1999), offre un cadre structurant pour comprendre comment des interventions ciblées peuvent influencer la dynamique collective à travers des actions contextualisées et mesurables. Bien que principalement développée dans un contexte sportif, elle ouvre des perspectives d'application dans d'autres environnements organisationnels.

### **1.2.2. Team-building en pratique : structuration, déroulement et dynamique d'équipe**

Décrire les effets du team building sur la performance suppose de s'intéresser à la manière dont ces interventions se traduisent concrètement dans les organisations. Plusieurs travaux ont permis de distinguer les formes, modalités et dynamiques d'action qui caractérisent les interventions de team building. Cette étape de description vise à identifier, à partir de références

majeures, les types d'activités mobilisées, leurs objectifs opérationnels, ainsi que les conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre.

Parmi les travaux les plus mobilisés dans la littérature sur le team-building, l'étude de Salas et al. (1999) met en évidence un point central : pour qu'un team-building soit efficace, il doit être structuré autour de composantes claires et cohérentes, et conçu en fonction des besoins réels de l'équipe.

Les auteurs rappellent qu'une intervention réussie ne dépend pas uniquement des activités choisies, mais surtout de la logique avec laquelle elles sont agencées, de la clarté des objectifs visés, et du degré d'implication des participants. Par exemple, une activité de résolution de problèmes n'aura pas d'impact si elle n'est pas reliée à une difficulté concrète vécue par l'équipe. De même, une séance de partage sur les rôles n'est utile que si elle s'inscrit dans un besoin de clarification dans l'organisation du travail.

L'un des apports importants de cette étude est aussi de souligner que le team-building produit davantage d'effets lorsqu'il s'intègre à une dynamique plus large de changement organisationnel. Autrement dit, il ne peut pas être perçu comme un événement ponctuel ou isolé. Il doit s'inscrire dans une stratégie globale des ressources humaines, ce qui renforce l'importance de la coordination entre les responsables internes, les facilitateurs, et la direction.

Ces repères permettront, dans le cadre de cette recherche, de décrire les actions réalisées au sein de la SGBF à la lumière de ces critères : les objectifs étaient-ils bien définis ? Les activités correspondaient-elles aux besoins exprimés ? L'intervention s'inscrivait-elle dans une logique plus large de transformation interne ? Ce cadre facilitera ainsi l'analyse de la cohérence entre les intentions affichées et les pratiques concrètement mises en œuvre.

Si de nombreux auteurs se sont intéressés à ce qu'est un team-building et aux conditions de sa mise en œuvre, Rushmer (1997) adopte un point de vue complémentaire : elle explore ce que vit une équipe pendant une intervention, au-delà des activités visibles.

Dans son article "*How do we measure the effectiveness of team building ?*", elle montre que le processus de team-building passe souvent par une phase de déstabilisation, suivie d'une réorganisation progressive des interactions au sein de l'équipe. Loin d'être linéaire ou confortable, ce processus peut bousculer les repères, faire émerger des tensions, ou provoquer des remises en question. Ces moments sont pourtant nécessaires pour enclencher un changement réel dans la dynamique collective.

Elle met en évidence plusieurs signes caractéristiques de cette transformation : la prise de conscience de blocages ou de malentendus jusque-là ignorés, l'expérimentation de nouvelles manières de communiquer et de collaborer, ainsi que la reconstruction progressive des relations, parfois ponctuée de silences, de confrontations ou d'émotions. Ainsi, le cadre proposé par Rushmer offre des clés de lecture précieuses pour comprendre comment le team-building peut transformer les relations et les comportements collectifs dès le déroulement de l'intervention, bien avant que ses effets sur la performance ne soient mesurés.

### **1.2.3. Impact du team-building sur la performance : entre expérience vécue et performance induite**

Cette dernière section de notre revue de littérature vise à analyser comment les effets du team-building influencent la performance. Au-delà de la simple description des modalités ou des intentions des interventions, il s'agit ici d'interroger les impacts observables ou perçus sur les résultats des équipes. Plusieurs travaux empiriques et théoriques ont abordé cette question, révélant des effets variables selon les contextes, les objectifs, et les critères retenus.

Selon Tannenbaum et al. (1992), la plupart des interventions organisationnelles, y compris le team-building, sont mises en œuvre avec l'idée implicite, si ce n'est explicite, qu'elles contribueront à améliorer la performance. De leur côté, Klein et al. (2009) ont conduit une méta-analyse sur plus de 60 études empiriques, révélant un effet global positif du team-building, notamment sur la cohésion, la clarté des rôles et la gestion des objectifs.

Ces travaux montrent que le team-building est rarement neutre : il est pensé comme un levier de performance, même si cela n'est pas toujours formulé clairement. L'étude de Klein et al. confère à cette intuition une légitimité scientifique, en objectivant les effets observés dans différents contextes. Ces apports justifient pleinement que notre étude se concentre sur les liens entre team-building et performance, en explorant à la fois les résultats perçus, les comportements déclenchés, et les dimensions réellement affectées.

Les auteurs eux-mêmes soulignent que les effets sur la performance sont encore peu discutés dans le détail, et que les recherches manquent d'ancrage terrain dans des contextes précis. Klein et al. appellent explicitement à ce que les praticiens mesurent les effets du team-building sur les équipes dans leurs environnements réels.

Dans une étude de cas emblématique, Porras et Wilkins (1980) relatent une intervention où la performance globale de l'organisation s'est améliorée alors même que plusieurs indicateurs

internes s'étaient détériorés (qualité des échanges, clarté des objectifs, etc.). Ce paradoxe met en lumière la complexité du lien entre les processus d'équipe et les résultats organisationnels. Il ne suffit pas d'optimiser les interactions internes pour garantir automatiquement une amélioration mesurable de la performance.

Cette observation invite à ne pas établir un lien causal simpliste entre team-building et performance. Elle encourage à considérer la performance comme un phénomène multifactoriel, influencé par les pratiques des ressources humaines mais aussi par l'environnement stratégique, les conditions de travail, ou encore les dynamiques managériales plus larges. Cela éclaire notre choix d'analyser la perception des effets, en tenant compte des contextes organisationnels dans lesquels les activités de team-building prennent place.

L'étude de Porras et Wilkins ne propose pas de critères pour anticiper quand et pourquoi ces écarts se produisent. Elle pose le problème, mais ne fournit pas d'outils pour l'analyser.

L'étude de Mullen et Copper (1994), fondée sur une méta-analyse de 49 études, examine de manière rigoureuse la relation entre cohésion de groupe et performance. Dans leur méta-analyse sur le lien entre cohésion et performance. Ils montrent que la cohésion liée à la tâche, c'est-à-dire le sentiment de travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs, est un bien meilleur prédicteur de performance que la simple affinité sociale ou relationnelle entre les membres d'une équipe. Autrement dit, ce n'est pas le fait de "bien s'entendre" qui fait performer une équipe, mais plutôt le fait d'être aligné sur un but commun.

Cette distinction est essentielle pour analyser les effets qualitatifs du team-building. Elle nous permet de différencier les interventions qui renforcent la coopération fonctionnelle, de celles qui se limiteraient à créer une ambiance agréable sans effet concret sur la performance.

Bien que cette étude établisse un lien différencié entre types de cohésion et performance, elle n'explore pas directement les mécanismes ou les interventions qui permettent de favoriser l'un ou l'autre.

Dans leur revue théorique, Campbell et Dunnette (1968) insistent sur la nécessité de distinguer deux dimensions complémentaires de la performance : les comportements de performance (tels que la coopération, l'initiative, la participation active) et les résultats de performance (comme la productivité, la qualité ou les indicateurs financiers). Selon eux, une équipe peut très bien fonctionner sur le plan relationnel et organisationnel sans pour autant produire de meilleurs résultats, et inversement. Cette distinction met en lumière le fait que la performance ne peut

être réduite à des outputs mesurables, mais qu'elle repose aussi sur des processus internes souvent invisibles.

En somme, ces apports théoriques posent les fondations de notre étude de terrain, centrée sur l'observation des pratiques de team-building à la SGBF et l'évaluation des effets. Ils mettent en évidence l'intérêt d'identifier les composantes essentielles du team-building, d'en décrire les modalités de mise en œuvre, et d'en analyser les effets selon une double lecture qualitative et quantitative.

## **CHAPITRE 2 : ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL**

Ce chapitre situe l'étude dans son cadre institutionnel afin de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent les résultats. Il présente d'abord la Société Générale Burkina Faso (SGBF), organisation qui constitue le terrain de recherche, avant de revenir sur les principales composantes du team-building mobilisées dans l'analyse.

### **2.1. CHAMP DE L'ETUDE**

Cette section propose d'abord une présentation de l'institution afin d'en situer les grandes caractéristiques, puis met en lumière le contexte spécifique dans lequel l'étude a été conduite.

#### **2.1.1. Présentation de la Société Générale Burkina Faso (SGBF)**

La Société Générale Burkina Faso (SGBF) était encore très récemment une filiale du groupe Société Générale, l'un des principaux groupes européens de services financiers, présent dans plus de 60 pays. Implantée au Burkina Faso depuis plusieurs décennies, la SGBF vient d'être acquise par le Groupe Vista, un groupe financier panafricain en pleine expansion.

La SGBF s'est imposée comme un acteur de référence du secteur bancaire national, alliant expertise locale et standards internationaux. Elle compte environ 250 collaborateurs répartis dans 11 Directions, 5 Départements et 17 agences délocalisées sur tout le territoire national.

La mission de la banque est de contribuer activement au développement économique du pays en fournissant des solutions bancaires innovantes, accessibles et adaptées aux besoins de ses clients. Ses valeurs : Responsabilité, Innovation, Esprit d'équipe et Engagement, structurent l'ensemble de ses actions, tant internes qu'externes.

La SGBF propose une gamme complète de produits et services financiers à destination des particuliers, des entreprises et des institutionnels. Elle est également engagée dans plusieurs initiatives sociales dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'environnement, traduisant sa volonté de s'inscrire comme un partenaire durable du développement national.

Grâce à une politique d'investissement soutenue dans le digital, la SGBF a renforcé ces dernières années sa capacité à offrir des services bancaires en ligne, tout en veillant à la sécurité des transactions et à la confidentialité des données. Elle demeure aujourd'hui un pilier du paysage bancaire burkinabè, en quête permanente d'adaptation aux évolutions du marché.

### **2.1.2. Contexte spécifique de l'étude menée à la SGBF**

Cette recherche s'inscrit dans une dynamique de développement organisationnel initiée par la SGBF, qui cherche à ancrer durablement une culture du team-building en interne, engageant ainsi l'ensemble de ses directions dans cette démarche. De janvier à mai 2025, six interventions ont été menées, mobilisant environ 200 agents issus de six différentes directions : Direction de la Clientèle des Entreprises (DCE), Direction de la Clientèle des Particuliers et Professionnels (DCPP), Direction des Opérations (DOPE), Direction Financière (DFIN), Direction de la Conformité (DCO), Direction Marketing et Communication (DMC).

Organisées sous le format de séminaires alliant activités stratégiques et ludiques, ces interventions avaient pour objectif de renforcer l'engagement des équipes, d'améliorer la communication interne et de stimuler une dynamique collective orientée vers la performance. Chaque séminaire a été conçu sur mesure pour répondre aux enjeux spécifiques des directions concernées, en privilégiant un esprit de proximité, d'échange et de valorisation du capital humain.

Ces actions se sont déroulées dans un contexte organisationnel sensible, marqué par une phase de transition stratégique à l'échelle institutionnelle. Cette situation, prolongée sur plusieurs mois, a généré un climat d'incertitude pesant sur la projection professionnelle de nombreux agents. Dans ce cadre, le team-building est apparu comme un levier stratégique de remobilisation, visant à réactiver les dynamiques collectives, restaurer la confiance et accompagner les équipes face aux changements en cours.

Ce terrain d'étude présente ainsi une pertinence particulière pour interroger les effets concrets du team-building dans un environnement réel, confronté à des enjeux de cohésion, d'engagement et de performance.

## **2.2. DISPOSITIF DES INTERVENTIONS**

Cette section présente le dispositif de team-building étudié, à travers les quatre composantes clés et le format des activités mis en œuvre lors des séminaires organisés à la SGBF.

### **2.2.1. Présentation des quatre composantes clés**

La présente étude s'appuie sur un cadre conceptuel fondé sur ces quatre composantes clés, formalisées par Salas, Rozell, Mullen et Driskell en 1999, à partir de travaux antérieurs ayant marqué le champ du développement organisationnel. Ces contributions convergent vers une

compréhension du team-building comme un processus d'intervention agissant simultanément sur plusieurs leviers du fonctionnement d'équipe.

Les quatre composantes identifiées sont :

- La clarification des objectifs, qui consiste à rendre explicites les finalités de l'équipe, à aligner les efforts autour de priorités partagées et à favoriser une meilleure compréhension de la direction à suivre ;
- La définition des rôles, qui vise à réduire l'ambiguïté sur les responsabilités individuelles et collectives, à répartir clairement les tâches et à optimiser la complémentarité des fonctions ;
- Le renforcement des relations interpersonnelles, qui repose sur la qualité des liens sociaux, la communication, la confiance et la solidarité entre les membres d'une même équipe ;
- La résolution de problèmes, qui mobilise l'intelligence collective pour identifier des dysfonctionnements, générer des solutions et prendre des décisions partagées dans des situations concrètes.

Ces quatre composantes ne sont pas cloisonnées : elles interagissent au sein des dispositifs de team-building, à des degrés variables selon les objectifs de l'intervention et le contexte organisationnel. Elles constituent la grille d'analyse retenue dans ce mémoire pour identifier les ressorts activés dans les sessions menées à la SGBF.

### **2.2.2. Format et nature des activités mises en œuvre**

Suite à l'analyse documentaire (chronogrammes, notes de cadrage et supports de préparation), les trois interventions de team-building étudiées dans le cadre de cette étude ont été organisées sous forme de séminaires réunissant tout ou partie des membres des Directions concernées. Deux d'entre elles étaient construites autour d'un thème central servant de fil conducteur à l'ensemble des activités, tandis que la troisième ne comportait pas de thématique explicite. La durée variait selon les cas : un séminaire s'est déroulé sur deux journées, tandis que les deux autres ont été concentrés sur une seule journée. Dans tous les cas, le format combinait des séquences formelles et informelles, alternant travail collectif et moments de détente, afin de favoriser l'implication des participants.

Nous pouvons également noter que les actions principales et formelles, mises en œuvre au cours de ces séminaires se déclinaient en quatre grandes catégories :

1. **Activités de présentations** : Ces séquences visaient principalement à exposer la vision, les objectifs et les priorités de la Direction et de l'entreprise. Animées par des cadres dirigeants, des managers, mais aussi par des Directeurs d'autres Directions ou des membres du TOP management de la SGBF, elles devaient alterner entre exposés magistraux, présentations PowerPoint et échanges ouverts avec les participants. Leur déroulement suivrait une logique progressive, entre explication du thème, rappel des enjeux, mise en perspective avec les orientations stratégiques et, parfois, présentation de résultats ou d'indicateurs clés. Elles constituaient un cadre de référence commun pour l'ensemble des participants.
2. **Ateliers de réflexion collective** : Ces ateliers devaient aborder des thématiques directement liées aux enjeux opérationnels ou managériaux identifiés en amont. Les méthodes utilisées incluaient le brainstorming, les discussions guidées, des travaux individuels et de groupe et, dans certains cas, l'analyse de situations concrètes vécues par les équipes. Ces ateliers encourageraient la participation active, l'expression des points de vue et la formulation de propositions collectives. Des restitutions en plénière permettraient de partager les réflexions de tout un chacun et d'identifier des pistes d'action.
3. **Activités ludiques** : Elles regroupent les jeux, défis collectifs et mises en situation destinés à renforcer la cohésion, à stimuler la coopération entre participants et à favoriser la compréhension de certains enjeux ou problématiques propres à l'équipe. Certaines activités devaient solliciter la coordination physique et la communication non verbale, tandis que d'autres prendraient la forme de challenges intellectuels ou créatifs. La logique pouvait être tantôt compétitive (avec des équipes en confrontation amicale), tantôt collaborative (objectif commun à atteindre). Ces moments visaient autant à créer un climat positif qu'à illustrer, de manière expérientielle, des notions abordées lors des présentations ou ateliers.
4. **Séquences de débrief et d'échanges** : Placées à différents moments du programme (après un atelier, une présentation, ou une activité ludique), ces séquences servaient à tirer des enseignements collectifs des expériences vécues. Elles offriraient un espace pour partager les ressentis, identifier les messages clés et relier les activités aux réalités professionnelles quotidiennes. Selon les cas, elles pouvaient prendre la forme d'un échange ouvert, d'une synthèse réalisée par le facilitateur ou d'un bilan structuré autour de questions spécifiques.

## **PARTIE II : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

Après avoir posé les fondements théoriques et institutionnels, il importe désormais de confronter ces éléments au terrain. Cette seconde partie présente la démarche méthodologique adoptée et les résultats obtenus, avant d'en proposer une analyse critique. Elle expose d'abord la posture du chercheur, les outils de collecte et les méthodes d'analyse mobilisés, puis restitue et interprète les données recueillies à la SGBF en les confrontant aux hypothèses de recherche.

L'objectif est de mettre en lumière les effets du team-building tels qu'ils sont perçus et vécus par les équipes, et d'évaluer leur portée réelle au regard de la littérature scientifique.

## **CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE**

La méthodologie constitue la colonne vertébrale de tout travail de recherche. Dans le cadre de cette étude sur les effets du team-building sur la performance des équipes de la SGBF, ce chapitre permet de présenter de manière structurée la démarche retenue. Il expose la posture du chercheur, les participants et les modalités d'échantillonnage, puis décrit les techniques de collecte, les méthodes d'analyse et les stratégies déployées pour surmonter les difficultés rencontrées.

### **3.1. JUSTIFICATION DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

Il est présenté ici les raisons qui ont conduit au choix de la démarche méthodologique adoptée, en précisant les orientations retenues pour répondre à la problématique de recherche.

#### **3.1.1. Posture épistémologique**

La présente étude s'inscrit dans une posture épistémologique théorique et empirique, dans la mesure où elle articule l'analyse de données issues du terrain avec des modèles conceptuels permettant de comprendre les dynamiques collectives et les effets du team-building.

En cohérence avec cette posture, la méthode de recherche adoptée est mixte, combinant des méthodes qualitatives (entretiens semi-directifs) et quantitatives (questionnaires), dans une logique de triangulation méthodologique (Creswell & Plano Clark, 2011 ; Jick, 1979). Plus précisément, il s'agit d'un devis mixte simultané avec triangulation, dans lequel les données qualitatives et quantitatives seront recueillies en parallèle, puis analysées séparément avant d'être confrontées dans l'interprétation (Briand, 2014). Ce type de devis vise à renforcer la crédibilité des résultats, à valider les perceptions exprimées par différents canaux et à approfondir la compréhension du phénomène étudié par recoupement.

L'approche quantitative a permis d'évaluer les effets du team-building à travers un questionnaire diffusé à l'ensemble des participants concernés. Les données recueillies ont permis de mesurer différentes dimensions individuelles et collectives, afin d'identifier les retombées concrètes des actions de team-building sur la performance des équipes.

L'approche qualitative s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de collaborateurs issus de différents niveaux hiérarchiques et directions de la SGBF. Elle a permis de recueillir des récits d'expérience et des interprétations personnelles sur les actions de team-

building vécues, conformément à l'objectif de « [...] accéder au point de vue de l'acteur, à son interprétation des faits et à ses logiques d'action » (Blanchet & Gotman, 2007).

### 3.1.2. Les participants à l'étude et l'échantillonnage

L'étude a été menée au sein de la Société Générale Burkina Faso (SGBF), où plusieurs sessions de team building ont été organisées entre janvier et mai 2025. Ces interventions ont initialement concerné environ 200 agents répartis dans six directions.

Pour des raisons de disponibilité des participants, l'étude s'est concentrée sur un sous-groupe de trois directions cibles représentant environ 100 agents : la Direction de la Clientèle des Particuliers et Professionnels (DCPP), la Direction Marketing et Communication (DMC) et la Direction des Opérations (DOPE). Ce choix relève d'une sélection raisonnée visant à garantir la diversité fonctionnelle et la faisabilité de la collecte de données. Ces directions reflètent trois fonctions distinctes dans la structure de la SGBF : la DCPP, fonction commerciale et production, la DMC, fonction support et la DOPE, fonction transversale à dominante opérationnelle.

Ainsi, pour la collecte quantitative, un questionnaire a été adressé à l'ensemble des participants aux interventions de team building dans ces trois directions. L'échantillonnage est donc exhaustif à l'échelle du sous-groupe retenu.

Enfin, pour la collecte qualitative, un échantillonnage raisonné stratifié a été mis en œuvre au sein de ce même sous-groupe. La population a été divisée en deux strates : managers et agents opérationnels, afin d'assurer la représentation de ces deux profils. Dans chaque direction retenue, trois personnes ont été sélectionnées dans chaque strate, sur la base de leur rôle dans l'organisation et de leur participation aux interventions étudiées. Cette approche, adaptée à une démarche qualitative et exploratoire, assure une représentativité fonctionnelle minimale (Desabie, 1963).

La répartition des participants est résumée dans les tableaux ci-dessous :

**Tableau 1 : Effectif de l'échantillon pour les entretiens**

Niveau hiérarchique	Effectif
Managers/Directeurs	9
Agents opérationnels	9
<b>Total</b>	<b>18</b>

Source : Données d'enquêtes de terrain, juin 2025.

**Tableau 2 : Effectif de l'échantillon pour le questionnaire**

Direction	Effectif
DCPP	35
DOPE	44
DMC	21
<b>Total</b>	<b>100</b>

**Source :** Données d'enquêtes de terrain, juin 2025

### **3.2. DESCRIPTION DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

#### **3.2.1. Techniques et outils de collecte des données**

Afin de garantir la fiabilité et la pertinence des informations recueillies, cette étude a mobilisé quatre techniques complémentaires de collecte de données, en cohérence avec la posture méthodologique mixte adoptée. L'objectif était de croiser des données quantitatives et qualitatives afin de mieux comprendre comment le team building a influencé la performance des équipes, à travers ses composantes et les activités mises en œuvre. Ces techniques incluent : l'administration d'un questionnaire, la conduite d'entretiens semi-directifs, l'observation directe et l'analyse documentaire.

##### **➤ L'enquête par questionnaire**

Un questionnaire structuré a été administré auprès de 100 agents issus des trois directions ciblées de la SGBF. Ce questionnaire a été conçu pour recueillir des données standardisées permettant d'analyser l'influence du team-building sur la performance des équipes. Il intègre à la fois la perception des composantes fondamentales du team-building, l'appréciation des activités concrètement réalisées, ainsi que les effets perçus sur différentes dimensions de la performance individuelle et collective. Les questions, principalement fermées et construites sur des échelles de Likert, ont permis d'analyser les tendances générales et de comparer les perceptions selon les profils.

##### **➤ Les entretiens semi-directifs**

En complément du questionnaire, 18 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de profils diversifiés. « L'entretien est l'outil d'investigation prioritairement utilisé lorsque le chercheur réalise une étude qualitative. » (Demony, 2016).

Les entretiens ont suivi un guide structuré autour des trois axes de la problématique : les composantes du team-building mises en œuvre, les actions concrètement réalisées, et les effets perçus sur la performance individuelle et collective. Ils ont été tous menés en présentiel, dans le respect de l’anonymat et du consentement éclairé.

➤ **L’observation directe**

En complément des outils d’enquête, une observation directe a été menée lors d’une immersion de trois mois au sein de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF) de la SGBF. Réalisée dans le service Développement du Capital Humain, cette immersion a également permis d’appuyer le service Formation dans la préparation et la mise en œuvre des sessions de team building, ainsi que de participer aux réunions de cadrage associées. Elle nous a offert un accès privilégié aux interactions entre acteurs, aux processus de planification et de coordination, ainsi qu’aux dynamiques informelles pouvant influencer le déroulement des interventions.

➤ **L’analyse documentaire**

L’étude a également mobilisé une analyse documentaire portant sur divers supports produits dans le cadre des interventions étudiées, tels que les notes de cadrage, chronogrammes, supports de présentation et autres documents internes relatifs à la planification et à la conduite des team building.

L’observation directe et l’analyse documentaire ont ainsi enrichi la compréhension des contextes d’application du team building et permis de confronter les données déclaratives à des constats issus du terrain.

### **3.2.2. Méthodes de traitement et d'analyse des données**

#### **➤ Traitement des données quantitatives**

Les données issues du questionnaire ont été exportées dans un tableau Excel, puis analysées à l'aide de statistiques descriptives simples : fréquences, moyennes et représentations graphiques (diagrammes à barres, histogrammes, secteurs). Cette analyse a permis de faire ressortir les tendances générales liées à la perception des composantes du team-building, à l'appréciation des activités menées, ainsi qu'à l'influence perçue sur la performance des équipes. Des croisements ont été réalisés selon les directions, les statuts hiérarchiques ou le genre, afin d'identifier d'éventuelles variations dans les perceptions recueillies.

#### **➤ Traitement des données qualitatives**

Les entretiens ont été retranscrits puis analysés selon une méthode d'analyse thématique. Une grille d'analyse a été élaborée à partir des axes de la problématique et des hypothèses formulées. Cette grille a servi de base au codage du contenu des entretiens. Les verbatims ont ensuite été regroupés par catégories, en lien avec les thématiques émergentes du terrain, puis interprétés à la lumière des cadres théoriques mobilisés dans la première partie du mémoire. Cette approche a permis de faire ressortir des régularités de discours, des divergences significatives et des nuances révélatrices de la complexité des situations vécues par les participants.

#### **➤ Traitement des données documentaires**

Les documents collectés (notes de cadrage, chronogrammes, supports et autres pièces internes) ont fait l'objet d'une analyse visant à extraire les informations pertinentes sur la structure, les objectifs et la planification des interventions. Ces données ont ensuite été confrontées aux résultats des enquêtes et entretiens afin de vérifier la cohérence entre intentions, activités réalisées et perceptions des participants. Par souci de confidentialité, seuls les éléments utiles et non sensibles ont été retenus dans ce mémoire.

#### **➤ Croisement et interprétation**

Dans une logique de triangulation, les résultats quantitatifs et qualitatifs ont été mis en perspective afin d'enrichir la compréhension des effets du team-building sur la performance des équipes. Ce croisement méthodologique a permis de confronter les tendances chiffrées aux récits des participants, d'expliquer les écarts ou convergences, et de produire une interprétation nuancée. L'analyse a été conduite de manière structurée et réflexive, en veillant à limiter les biais et à faire émerger des conclusions fondées.

### 3.2.3. Considérations éthiques, difficultés et stratégies de contournement

**CONSIDERATIONS ETHIQUES :** Toute recherche impliquant des êtres humains requiert le respect de principes éthiques fondamentaux. Dans le cadre de cette étude, trois principes ont guidé l'ensemble des interactions avec les participants :

- **Le consentement libre et éclairé :** chaque participant a été informé des objectifs de la recherche, de la nature des données recueillies, de leur usage et de son droit de se retirer à tout moment.
- **La confidentialité :** les données recueillies sont restées accessibles uniquement au chercheur et n'ont été partagées avec aucun tiers sans autorisation explicite.
- **L'anonymat :** aucune donnée permettant d'identifier directement les participants n'a été utilisée dans les résultats, les citations ou les analyses.

L'ensemble de la démarche s'est inscrit dans le respect de la législation burkinabè en matière de protection des données à caractère personnel, et dans une vigilance particulière concernant la sécurité numérique et la dignité des personnes interrogées.

**DIFFICULTES ET STRATEGIES DE CONTOURNEMENT :** Comme toute recherche de terrain, cette étude a été confrontée à certaines contraintes, qu'il a fallu anticiper ou contourner afin de préserver l'approche méthodologique.

- **Disponibilité limitée des participants pour les entretiens :** Certains directeurs et managers se sont montrés difficilement disponibles pour un entretien en raison de leurs responsabilités. Pour y remédier, des personnes de profils similaires ont été sollicitées en remplacement de celles initialement identifiées. Nous avons également dû patienter longtemps pour obtenir certains rendez-vous, ce qui a eu un impact sur le calendrier initial de l'étude.
- **Mobilisation difficile pour le questionnaire :** Dans un contexte organisationnel marqué par une forte charge de travail et une pression accrue, il a été difficile de mobiliser les participants. L'enquête a donc nécessité plusieurs relances et l'appui des responsables des Ressources Humaines. Elle a également été recentrée sur trois directions plus accessibles, tout en préservant une diversité fonctionnelle et hiérarchique suffisante.

Il a donc fallu faire preuve de patience et d'agilité pour mener à bien ces travaux.

## CHAPITRE 4 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Dans ce chapitre, il s'agit non seulement de présenter les principaux résultats issus des enquêtes, entretiens et observations menées à la SGBF, mais aussi d'en proposer une interprétation critique. Cette démarche vise à mettre en lumière les effets du team-building sur la performance des équipes, en distinguant les dynamiques observées, les convergences avec les travaux antérieurs et en vérifiant les hypothèses de recherche.

### 4.1. PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Cette section présente les résultats obtenus en suivant la structuration proposée par les hypothèses de recherche.

#### 4.1.1. Activation des composantes du team-building

Les données issues du questionnaire permettent d'évaluer la perception des agents de la SGBF concernant la présence des quatre composantes théoriques du team-building. Les résultats sont exprimés sur une échelle en 5 points, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

**Tableau 3 : Moyennes d'évaluation des composantes du team-building**

Composantes	Clarification des objectifs	Compréhension des rôles et responsabilités	Relations interpersonnelles	Résolution de problèmes
<b>Moyenne / 5</b>	4,71	4,54	4,60	4,34

**Source :** Données d'enquêtes de terrain, juin 2025.

Ces résultats traduisent une perception globalement très favorable des participants, avec des moyennes toutes supérieures à 4. Le score le plus élevé concerne la clarification des objectifs, avec une moyenne de 4,71, indiquant que les interventions ont été perçues comme utiles pour aligner les équipes autour de finalités claires.

La compréhension des rôles et le renforcement des relations interpersonnelles obtiennent également des scores élevés, soit respectivement 4,54 et 4,60. Soulignant l'effet structurant des interventions à la fois sur la répartition des responsabilités et sur la dynamique sociale de groupe.

La résolution de problèmes, bien que toujours positivement évaluée (4,34), affiche un score légèrement inférieur. Cela peut s'expliquer par la nature des activités proposées, davantage

orientées vers la cohésion et la clarification que vers des résolutions concrètes de dysfonctionnements spécifiques.

Une lecture croisée selon les fonctions occupées par les répondants révèle une homogénéité notable des perceptions :

**Tableau 4 : Evaluation des composantes par fonction hiérarchique**

<b>Fonction</b>	<b>Clarification des objectifs</b>	<b>Compréhension des rôles et responsabilités</b>	<b>Relations interpersonnelles</b>	<b>Résolution de problèmes</b>
<b>Cadre Dirigeant</b>	5,00	4,50	4,75	4,75
<b>Collaborateur Opérationnel</b>	4,75	4,61	4,75	4,41
<b>Responsable/ Manager intermédiaire</b>	4,64	4,48	4,43	4,24

**Source :** Données d'enquêtes de terrain, juin 2025.

Les écarts sont minimes, ce qui suggère une appropriation partagée des composantes observées, indépendamment du niveau hiérarchique. Cette convergence valide l'idée que les messages et dynamiques portés par le team-building ont été reçus de manière relativement uniforme par l'ensemble des participants.

Au-delà des réponses chiffrées, l'analyse des entretiens menés auprès des participants permet d'approfondir la manière dont les composantes du team-building ont été perçues et vécues.

#### ❖ **Clarification des objectifs**

Tous les répondants soulignent que les sessions ont permis de mieux comprendre la vision stratégique de la direction, les priorités du service ou les finalités du travail collectif.

Comme l'exprime l'un d'eux : « *On a pris le temps de représenter les objectifs et de s'assurer qu'ils soient compris par les collaborateurs, tout en les reliant à la vision.* »

Dans le même sens, un autre précise : « *Les échanges ont permis de préciser les objectifs pour l'année en cours et de poser les bases pour les atteindre.* »

#### ❖ **Compréhension des rôles et responsabilités**

Dans certaines équipes, les frontières de responsabilité n'étaient pas toujours bien définies, ou certains agents ignoraient les missions exactes de leurs collaborateurs. Les sessions ont permis

d'aborder ces points de manière indirecte mais efficace, en révélant les redondances, les flous ou les attentes implicites.

Ainsi, un participant souligne que : « ... le team building a permis de redéfinir les rôles et de montrer l'élément clé que nous jouons dans les différentes tâches, c'est-à-dire que du front jusqu'à la terminaison. »

Un autre ajoute : « Ça m'a permis de mieux situer chacun dans l'équipe. Avant je ne savais pas exactement ce que faisait X, maintenant je vois comment nos rôles se complètent. »

### ❖ Renforcement des relations interpersonnelles

Toutes les personnes interrogées ont mentionné une amélioration de l'ambiance, une plus grande facilité à interagir avec certains collègues, ou encore un sentiment de proximité renforcé.

Un participant remarque une évolution notable : « Avant on se regardait, on se saluait simplement sans trop interagir. Maintenant les relations sont plus ouvertes et plus conviviales, avec un esprit de famille. »

Un autre confirme que ces changements se prolongent : « Ça continue même après. Je passe désormais voir et taquiner les collègues alors que ce n'était pas mon habitude. [...] relations renforcées avec certaines personnes avec qui je n'étais pas proche. »

Le développement des relations interpersonnelles constitue sans doute la composante la plus visible et la plus immédiatement ressentie par les participants. Cela a été d'autant plus fort dans les directions où les équipes étaient peu habituées à interagir hors des canaux professionnels strictes (mail, réunion, visioconférence, ...).

### ❖ Résolution de problèmes

Sur ce point, les entretiens révèlent une perception nuancée. Les participants s'accordent à dire que la résolution concrète de ces problèmes n'a pas vraiment eu lieu durant le team-building.

L'un d'eux affirme : « De là à résoudre directement les problèmes qui étaient sur place, je ne pense pas. »

Un autre relève toutefois un effet indirect : « ... le plus avantageux, tu sais maintenant qui identifier pour résoudre ton problème. »

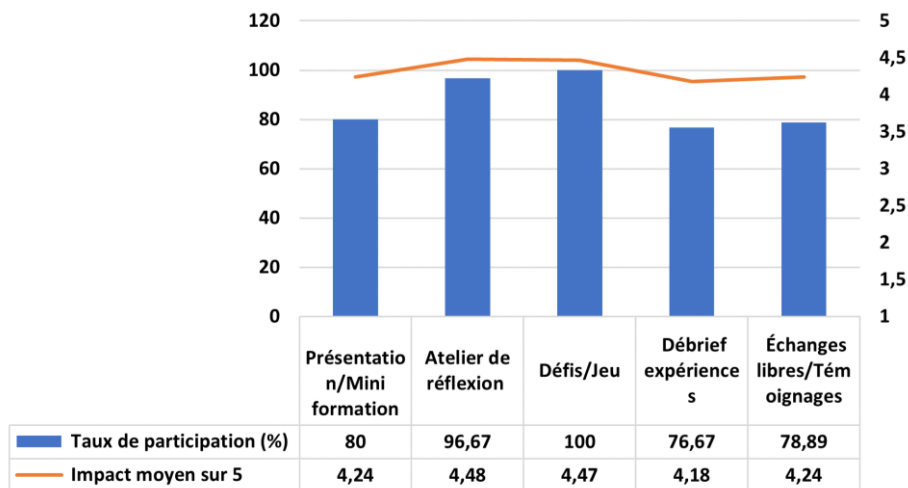
Plusieurs agents saluent le fait que l'espace offert par l'activité a permis de verbaliser certaines difficultés ou de nommer des enjeux restés implicites jusque-là.

#### 4.1.2. Les actions clés du team-building mises en œuvre

Les résultats du questionnaire permettent d’apprécier à la fois le niveau de participation des agents aux différentes actions menées lors des séminaires de team-building, et l’intérêt qu’ils leur ont accordé.

Cinq types d’activités ont été évalués : les présentations/mini-formations, les ateliers de réflexion, les défis ou jeux, les séquences de débriefing et les échanges libres/témoignages. Deux indicateurs ont été retenus pour évaluer chaque type d’activité : le **taux de participation** déclaré et le **niveau d’impact perçu** (échelle de 1 à 5). Le graphique associé en donne une synthèse.

**Graphique 1 : Evaluation de la reconnaissance et de l’impact des types d’activités**



**Source :** Données d’enquêtes de terrain, juin 2025.

La participation est élevée, en particulier pour les ateliers de réflexion ( $\approx 96\%$ ) et les activités ludiques ( $\approx 100\%$ ), qui obtiennent aussi les meilleurs impacts perçus ( $\approx 4,8/5$ ). Les présentations affichent une participation élevée ( $\approx 80\%$ ) et un impact moyen autour de 4,2 ; les débriefs et échanges sont un peu moins suivis (76,67 % et 78,89) pour un impact voisin ( $\approx 4,2$ ).

Pour la suite de l’analyse, afin de conserver les quatre catégories initialement retenues, les types d’activités « Présentation ou Mini formation » et « Défis ou jeu » ont été renommés respectivement en « Présentations » et « Activités ludiques ».

En outre, les résultats relatifs aux activités de débrief et aux échanges libres ont été regroupés au sein d’une même catégorie nommée Séquence de débrief et d’échange. Ainsi, nous pouvons évaluer la participation et l’impact des catégories : présentations, ateliers de réflexion, activités ludiques et séquences de débrief et d’échange.

Une analyse croisée des niveaux (moyens) d'impact selon la fonction montre quelques nuances intéressantes dans le tableau suivant :

**Tableau 5 : Impact des activités selon la fonction hiérarchique**

Fonction	Impact Présentation	Impact Atelier de réflexion	Impact Activités ludiques	Impact Débrief et échange
Cadre Dirigeant	4,00	4,50	4,25	4,25
Collaborateur Opérationnel	4,34	4,61	4,61	4,40
Responsable/Manager intermédiaire	4,15	4,34	4,34	3,98

Source : Données d'enquêtes de terrain, juin 2025.

Les agents opérationnels attribuent systématiquement les scores les plus élevés : 4,32 pour les présentations, 4,62 pour les ateliers de réflexion, 4,53 pour les activités ludiques et 4,37 pour les séquences de débrief et d'échange.

Les cadres dirigeants et les managers intermédiaires se situent globalement entre 4,0 et 4,5 selon les activités, avec une tendance à valoriser davantage les ateliers de réflexion et les activités ludiques.

Les propos recueillis permettent de compléter l'analyse chiffrée en donnant à voir, à travers les récits et témoignages, la manière dont les différentes actions ont été vécues sur le moment.

#### ❖ **Présentation**

Ces interventions, généralement conduites par le top management ou des responsables de service, ont été perçues comme des moments essentiels de partage d'information et de clarification stratégique.

Un manager explique ainsi : « *Nos pairs, qui nous ont accompagnés au cours de ce team building, sont venus aussi avec quelques notions pour accompagner les équipes dans leur compréhension. Je parle de l'intervention du DG, du DRH, et du DGA également.* »

Un agent ajoute plus spécifiquement : « *Les responsables des différents services... se sont présentés, et présentés surtout les objectifs de chaque service.* »

Ces séquences ont été perçues comme un socle commun de compréhension, facilitant l'alignement des équipes autour d'un discours et d'objectifs partagés.

### ❖ **Atelier de réflexion**

Ces sessions interactives ont constitué des espaces privilégiés pour analyser collectivement des problématiques précises, échanger des idées et explorer des pistes d'amélioration.

Un manager souligne cette intention : « ... *on avait aussi souhaité que les collaborateurs contribuent à la construction de la feuille de route.* »

Un agent insiste sur une finalité des ateliers : « *Il y a eu aussi un atelier de réflexion où on a discuté sur comment améliorer nos indicateurs et nos performances.* »

Les participants ont particulièrement apprécié le caractère participatif et la possibilité d'exprimer librement leurs points de vue, renforçant leur sentiment de contribution aux décisions et à l'évolution des pratiques.

### ❖ **Activités ludiques**

Les activités ludiques ont offert un cadre détendu permettant de créer ou de renforcer des liens entre collègues.

Un agent décrit : « *Le simple fait que quand on a démarré avec les jeux, on était tous crispés, ensuite ils se sont relâchés.* »

Un autre exprime comment un des jeux l'a marqué : « *C'était tellement fort dans le sens qu'il faut qu'on prenne le temps de laisser nos perceptions et comprendre la réalité de l'autre* »

L'ensemble des répondants témoigne du rôle fédérateur des activités ludiques, qui ont su allier plaisir, esprit d'équipe et mobilisation collective.

### ❖ **Séquences de débrief et d'échange.**

Les séquences de débrief et d'échange ont été perçues comme des espaces privilégiés pour revenir sur les expériences vécues, partager les points de vue et exprimer les ressentis.

Un participant explique : « *Après les activités, on a discuté, chacun a partagé ce qu'il a appris* »

Un autre relève la présence et l'écoute de la hiérarchie : « *Les gens se sont exprimés, j'ai trouvé que c'était bien que le Directeur écoute et s'exprime* »

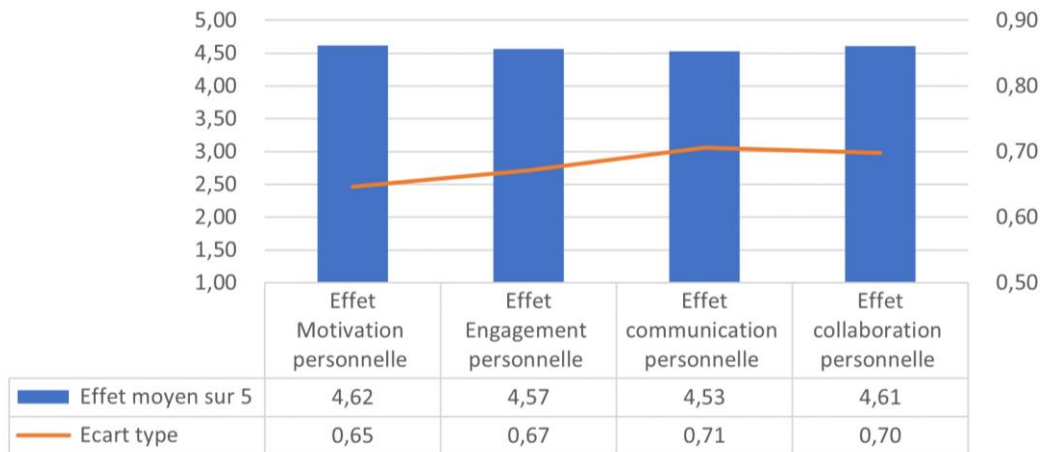
Ces moments ont également contribué à ancrer les apprentissages en favorisant une prise de recul collective. Leur format interactif a permis de valoriser la parole de chacun et d'ouvrir des discussions constructives.

### 4.1.3. Les effets du team-building sur la dynamique de travail et sur les résultats

#### ❖ Les effets sur la dynamique de travail individuelle et collective

Sur la dynamique de travail individuelle nous avons questionné la motivation, l'engagement, la communication et la collaboration.

**Graphique 2 : Evaluation des effets sur la dynamique individuelle**



**Source :** Données d'enquêtes de terrain, juin 2025.

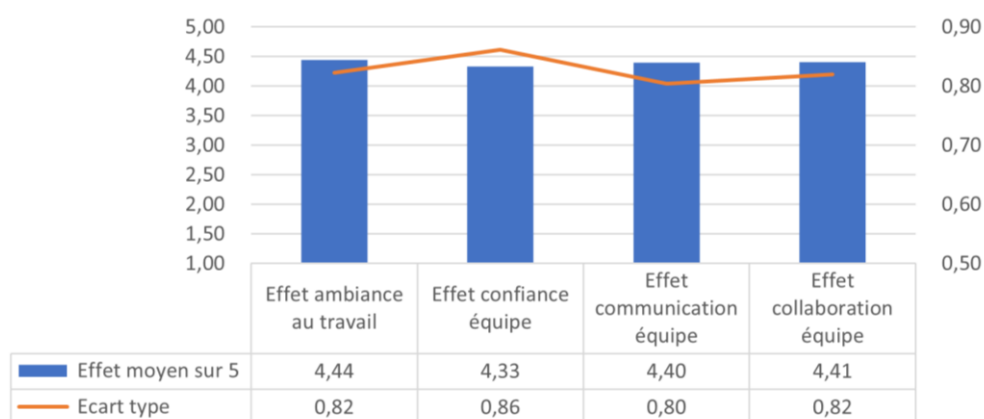
Comme nous le présente le graphique précédent, les scores se situent à un niveau élevé (entre 4,53 et 4,62 sur 5), confirmant une perception positive sur ces effets.

La motivation personnelle obtient le score le plus fort (4,62), traduisant un regain d'enthousiasme et d'énergie dans le travail. Ces résultats indiquent une plus grande disposition à collaborer, un engagement renforcé et une meilleure communication. Les écarts types modérés (0,65–0,71) suggèrent une perception largement partagée.

Sur la dynamique de travail collective, nous avons questionné l'ambiance, la confiance, la communication et la collaboration au sein de l'équipe.

Le graphique suivant montre des scores compris entre 4,33 et 4,44 sur 5, révélant un avis globalement favorable sur ces indicateurs. Les participants perçoivent ainsi une amélioration de l'ambiance, de la collaboration, de la communication et de la confiance au sein des équipes. Les écarts types modérés à élevés (0,80 et 0,86), indiquent que quelques divergences subsistent.

### Graphique 3 : Evaluation des effets sur la dynamique collective



**Source :** Données d'enquêtes de terrain, juin 2025.

Les propos des participants lors des entretiens illustrent des changements perçus dans les attitudes mais aussi les pratiques individuelles et collectives.

Un manager explique : « *Je suis plus à l'aise dans les feedbacks. Je m'exprime plus clairement et je ramène les équipes sur le fil conducteur.* »

Un agent ajoute : « *Le team building m'a fait comprendre qu'on n'a pas d'excuse, il faut gérer son calendrier et son temps pour être efficace et efficient* »

Un autre précise : « *Les interactions interservices permettent de régler des problèmes sans passer par le manager* »

Les propos confirment l'impact positif du team-building sur la dynamique individuelle et collective, en apportant davantage d'énergie, d'implication et un climat collectif plus favorable.

#### ❖ Les effets sur les résultats individuels et collectifs

Les effets du team-building sur les résultats individuels ont été évalués en questionnant les participants sur leur efficacité personnelle et leur productivité personnelle.

**Tableau 6 : Evaluation des effets sur les résultats personnels**

Indicateur	Moyenne sur 5	Ecart type
Effet efficacité personnelle	4,47	0,78
Effet productivité personnelle	4,47	0,72

**Source :** Données d'enquêtes de terrain, juin 2025.

Dans le tableau, les deux dimensions affichent une moyenne identique de 4,47 sur 5, traduisant une perception globalement positive des participants sur l'amélioration de leur efficacité et leur

productivité après le team-building. Les écarts types, compris entre 0,72 et 0,78, signalent une dispersion modérée à légèrement élevée. Cela traduit une perception positive majoritaire, mais pas unanime.

Pour les effets du team-building sur les résultats collectifs, nous avons questionné les participants sur les « résultats mesurables d'équipe », regroupant la qualité, la productivité et l'innovation des équipes. La moyenne obtenue est de 4,34 (écart type = 0,80), ce qui en fait le deuxième score le plus bas parmi l'ensemble des effets mesurés, après celui observé pour la confiance (4,33). Ce résultat traduit néanmoins une perception globalement positive de l'impact du team-building sur les résultats collectifs, en termes de qualité, de productivité et d'innovation. L'écart type, relativement élevé, révèle toutefois une variabilité notable.

Les retours relatifs aux résultats individuels et collectifs à travers les entretiens, traduisent plutôt une meilleure disposition à plus d'efficacité et des réserves liées aux contraintes contextuelles.

Un agent évoque quelques points positifs malgré des obstacles persistants : « *Meilleure coordination dans le traitement des dossiers, symbiose progressive, mais les résultats, pas tellement vu qu'il y a quelques dysfonctionnements à gérer* »

Un autre souligne : « *Sur les résultats, il y a beaucoup de vents contraires, certaines conditionnalités empêchent de délivrer comme il se doit.* »

Un troisième constate certaines difficultés : « *Il y a une certaine dégradation temporaire à cause d'effectifs réduits et d'indisponibilités.* »

Un manager insiste : « *On continue de rechercher des solutions qui ne dépendent pas forcément de l'engagement ou autres facteurs que le team-building nous a permis d'obtenir dans un premier temps* »

L'ensemble des propos traduit une perception générale d'une meilleure organisation et d'une capacité accrue à être plus efficaces et productifs après les interventions, mais souligne que l'amélioration des résultats quantifiables restent freinés par divers contextes organisationnels.

Ces résultats indiquent que les team-building à la SGBF favorisent une meilleure coordination et un alignement plus clair, mais que leur impact sur les résultats mesurables est souvent différé et dépendant de conditions organisationnelles spécifiques.

## **4.2. DISCUSSION DES RESULTATS**

Cette section met en perspective les résultats obtenus en les confrontant aux apports de la littérature scientifique et aux hypothèses formulées.

### **4.2.1. Discussion sur les composantes du team-building**

Les données recueillies à la SGBF confirment que le team-building mis en œuvre repose sur les quatre composantes fondamentales identifiées dans la littérature : clarification des objectifs, compréhension des rôles, renforcement des relations interpersonnelles et résolution de problèmes. Cette structuration renvoie notamment au modèle proposé par Salas et al. (1999), qui synthétise les apports de travaux antérieurs tels que ceux de Beer (1980).

Les trois premières composantes sont apparues de manière très marquée dans les réponses au questionnaire et les entretiens, traduisant une intégration claire dans le déroulé des activités et une perception commune entre les participants. La composante « résolution de problèmes », en revanche, est ressortie de façon nuancée, car les verbatims révèlent qu'elle a été effleurée, sans forcément qu'une démarche de résolution explicite ne soit perçue. Cela rejoint les observations de Klein et al. (2009), qui insistent sur la nécessité d'un ciblage pertinent des processus collectifs pour une intervention réussie.

En somme, ces constats viennent confirmer l'idée développée par Salas et al. (1999), selon laquelle le degré d'activation des composantes du team-building varie en fonction des objectifs poursuivis, du format choisi et du contexte d'intervention. Certaines dimensions peuvent ainsi être moins visibles, partiellement mobilisées ou activées de manière indirecte, sans pour autant remettre en cause la cohérence globale du dispositif.

Ces résultats permettent de confirmer l'hypothèse secondaire 1. Le team-building contribue, au sein des équipes de la SGBF, à la clarification des objectifs, à la définition des rôles, au renforcement des relations interpersonnelles et à la résolution de problèmes.

### **4.2.2. Discussion sur les actions mises en œuvre lors du team-building**

L'analyse conjointe des données issues du questionnaire et des entretiens met en évidence plusieurs convergences avec les apports de la littérature sur le team-building.

Tout d'abord, la forte participation et l'impact perçu des ateliers de réflexion et des activités ludiques confirment l'importance d'impliquer activement les participants, comme le soulignent Salas et al. (1999) et Klein et al. (2009), pour favoriser l'apprentissage collectif et la cohésion.

Les propos des répondants pendant les entretiens montrent que ces formats ont permis de générer des échanges constructifs, d'aborder des problématiques concrètes et de renforcer les liens interpersonnels, ce qui rejoint la logique expérientielle recommandée dans les interventions d'équipe (Beer, 1980).

Les présentations, bien qu'ayant un caractère plus descendant, ont été reconnues comme un socle d'alignement stratégique. Elles s'inscrivent ainsi dans la fonction de clarification des objectifs identifiée par Tannenbaum et al. (1992) comme un préalable à l'efficacité collective.

Les séquences de débrief et d'échange apparaissent comme un levier de consolidation des apprentissages et d'intégration des messages clés. Leur valeur, relevée par les participants, rejoint l'idée de « consolidation de l'expérience » défendue par Lewin (1947) à travers le retour réflexif sur l'action qu'il appelle « Refreeze » (consolidation).

Nous pouvons noter que les actions mises en œuvre ont globalement respecté les conditions identifiées dans la littérature pour favoriser l'engagement, la cohésion et la compréhension des enjeux collectifs.

Cette convergence confirme donc l'hypothèse secondaire 2 : Le team-building mené à la SGBF se concrétise par des présentations, des ateliers de réflexion, des activités ludiques et des séquences d'échanges structurés.

#### **4.2.3. Discussion sur les effets du team-building**

L'analyse des données recueillies met en évidence deux niveaux d'effets distincts du team-building à la SGBF. D'une part, la dynamique de travail, tant individuelle que collective, ressort nettement renforcée. Les enquêtes traduisent des scores élevés sur la motivation, l'engagement, la communication et la collaboration, confirmés par les verbatims qui évoquent un regain d'énergie, une ambiance plus conviviale et des échanges facilités entre collègues. Ces bénéfices immédiats rejoignent les apports de Salas et al. (1999), pour qui la clarification des objectifs, la définition des rôles et le renforcement des relations interpersonnelles agissent d'abord sur les comportements et processus collectifs. Ils s'accordent également avec Beer (1980), qui souligne que la qualité des interactions et de la communication constitue un déterminant essentiel de l'efficacité organisationnelle. Les résultats de la SGBF confirment ainsi que le team-building agit en premier lieu comme un levier d'amélioration tangible de la dynamique de travail.

D'autre part, l'effet sur les résultats mesurables apparaît plus nuancé. Si les enquêtes indiquent des perceptions globalement positives en termes d'efficacité et de productivité individuelle,

ainsi que sur les résultats collectifs, les entretiens révèlent que ces effets sont surtout perçus comme un potentiel plutôt que comme une amélioration déjà consolidée. Plusieurs agents soulignent qu'ils n'observent pas encore de changements significatifs dans les résultats opérationnels, mais plutôt une meilleure disposition à être performants. Cette distinction rejoint l'analyse de Campbell et Dunnette (1968), qui différencient les comportements de performance (motivation, engagement, coopération) des résultats de performance (productivité effective, résultats chiffrés). De même, Klein et al. (2009) rappellent que l'impact du team-building sur la performance existe, mais qu'il se manifeste moins directement et nécessite du temps pour se matérialiser. Enfin, Tannenbaum et al. (1992) insistent sur le fait que l'amélioration des processus sociaux (confiance, collaboration) ne garantit pas mécaniquement une progression des résultats mesurables sans conditions organisationnelles favorables.

Cette analyse met en évidence que le team-building améliore la dynamique de travail des équipes de la SGBF, mais son influence sur les résultats mesurables reste limitée et fortement dépendante des contextes et pratiques organisationnelles. Ces constats conduisent à considérer l'hypothèse secondaire 3 comme infirmée : Les effets du team-building ne se traduisent pas par une amélioration conjointe des résultats et de la dynamique de travail des équipes de la SGBF.

#### **4.2.4. Vérification de l'hypothèse principale**

L'analyse et la discussion des résultats de l'étude montrent que le team-building à la SGBF repose bien sur les composantes clés identifiées dans la littérature et qu'il s'est concrétisé par des actions de présentations, ateliers de réflexion, activités ludiques et séquences d'échanges. Ce qui permet de confirmer les hypothèses secondaires 1 et 2.

En revanche, si les effets positifs du team-building sur la dynamique de travail sont largement démontrés, ils apparaissent plutôt limités et conditionnés par le contexte organisationnel sur les résultats mesurables. Ce qui conduit à infirmer l'hypothèse secondaire 3.

Au regard de ces constats, l'hypothèse principale selon laquelle le team-building a des effets positifs sur l'amélioration de la performance des équipes de la SGBF, est infirmée. Les effets positifs concernent principalement la dynamique de travail, tandis que l'amélioration des résultats mesurables demeure incertaine.

## CONCLUSION

L'étude menée dans le cadre de ce mémoire prend racine dans un contexte organisationnel marqué par une exigence accrue de performance et par des mutations profondes des pratiques managériales. Dans un environnement bancaire compétitif et mouvant tel que celui de la Société Générale Burkina Faso (SGBF), la cohésion et l'efficacité collective apparaissent comme des leviers essentiels de réussite. C'est dans cette dynamique que s'inscrit la problématique centrale de ce travail, qui visait à analyser les effets du team-building sur la performance des équipes au sein de cette institution.

Le point de départ de la recherche reposait sur un double constat. D'une part, le team-building est largement mobilisé dans les organisations contemporaines et particulièrement dans les contextes africains francophones, mais l'évaluation de son impact demeure encore limitée. D'autre part, la littérature scientifique, bien qu'abondante dans les environnements anglo-saxons, reste peu explorée sur ces terrains. Ces constats renforcent la valeur de cette étude.

Pour répondre à cette problématique, une méthodologie mixte a été adoptée, associant questionnaires, entretiens semi-directifs, observation directe et analyse documentaire. Ce dispositif, mobilisant un échantillon diversifié d'agents et de managers, a permis de recueillir à la fois des données quantitatives et qualitatives, offrant ainsi une vision globale et nuancée des effets du team-building. L'immersion dans le service Développement du Capital Humain a renforcé cette démarche, en donnant accès à une meilleure compréhension du déroulement des interventions et du vécu des participants.

Sur le plan conceptuel, ce travail s'est appuyé sur les apports de la dynamique de groupe, en particulier les travaux de Kurt Lewin, ainsi que sur le modèle de Salas et al. (1999) qui identifie les composantes essentielles du team-building : clarification des objectifs, définition des rôles, renforcement des relations interpersonnelles et résolution de problèmes. Ces cadres théoriques ont permis d'ancrer l'analyse dans une lecture scientifique adéquate.

L'ensemble de la démarche a donc permis de poser un regard structuré et contextualisé sur la pratique du team-building. En inscrivant cette recherche à la croisée de la littérature scientifique internationale et des pratiques managériales africaines, elle contribue à mieux comprendre les mécanismes par lesquels le team-building agit sur les équipes. Ainsi, l'étude montre que l'apport du team-building reste principalement relationnel et comportemental, tandis que son impact direct sur l'amélioration des résultats demeure limité.

L'une des principales contributions de ce mémoire réside dans l'originalité de son terrain et de sa démarche. Alors que la littérature sur le team-building est abondante dans les contextes anglo-saxons et occidentaux, elle demeure encore très limitée dans les environnements organisationnels africains francophones. En documentant l'expérience de la Société Générale Burkina Faso, cette recherche contribue à combler un vide scientifique et offre des repères contextualisés sur la manière dont ces interventions influencent réellement la performance des équipes. Elle rejoint ainsi l'appel lancé par Klein et al. (2009) invitant les praticiens et chercheurs à mesurer les effets du team-building directement sur le terrain, dans des organisations concrètes.

D'autre part, ce travail confirme la pertinence du modèle de Salas et al. (1999) en identifiant les quatre composantes clés du team-building dans un contexte bancaire africain : clarification des objectifs, définition des rôles, renforcement des relations interpersonnelles et résolution de problèmes. L'étude confirme également que toutes les composantes ne sont pas nécessairement activées avec la même intensité lors d'une intervention. Leurs mobilisations dépendent étroitement des besoins exprimés par l'organisation, des objectifs fixés par les managers et des activités mises en œuvre. De plus, l'étude met en lumière que l'impact du team-building se déploie d'abord sur les dynamiques relationnelles et comportementales au travail, alors que la traduction en résultats mesurables requiert des conditions organisationnelles favorables, telles que la disponibilité de ressources, un climat managérial propice et un suivi dans le temps.

Cette étude illustre également l'intérêt d'une démarche mixte combinant questionnaires, entretiens, observation et analyse documentaire. Ce choix a permis d'obtenir une vision triangulée, croisant des perceptions chiffrées, des récits qualitatifs et des observations de terrain, renforçant ainsi la pertinence des résultats.

Enfin, ce mémoire apporte une démonstration claire : le team-building n'est pas un simple outil de convivialité, de communication interne, ou de promotion, mais un véritable levier de performance organisationnelle, à condition d'être intégré dans une stratégie managériale plus large. L'étude de la SGBF montre que les bénéfices les plus immédiats concernent la motivation, l'engagement, la communication et la coopération, tandis que les résultats mesurables demandent davantage de temps et de continuité pour se matérialiser. Cette distinction entre effets immédiats et effets différés constitue un apport essentiel pour les praticiens qui souhaitent évaluer et optimiser l'usage du team-building dans les organisations.

En somme, les apports de ce mémoire se situent à trois niveaux complémentaires : il enrichit la littérature scientifique sur le team-building en contexte africain, il nuance et adapte les modèles théoriques existants à une réalité organisationnelle spécifique, et il fournit aux praticiens RH et managers des enseignements concrets pour renforcer la cohésion et la performance de leurs équipes.

Malgré ses apports, ce travail présente certaines limites qui ouvrent de nouvelles pistes pour de futures recherches. La première tient à la nature du terrain étudié : le choix d'un seul cas organisationnel, celui de la SGBF, permet une compréhension approfondie mais limite la généralisation des résultats à d'autres entreprises ou secteurs. Étendre l'analyse à des contextes variés, tant en Afrique qu'ailleurs, permettrait de confirmer ou nuancer les constats établis.

La deuxième limite concerne l'échelle temporelle. Les données recueillies traduisent essentiellement les effets perçus à court terme. Or, l'impact du team-building se déploie souvent dans la durée, conditionné par la qualité du suivi managérial et l'évolution des contraintes organisationnelles. Des études longitudinales, observant les équipes sur plusieurs mois ou années, seraient nécessaires pour mieux comprendre la durabilité des effets.

Une troisième limite se rapporte aux outils de mesure disponibles. Bien que la méthodologie mixte mobilisée ait permis de croiser les approches, les indicateurs chiffrés restent tributaires des perceptions déclaratives. De futures recherches pourraient intégrer davantage de données quantitatives objectives (productivité, indicateurs RH, performance financière ou sociale) afin de renforcer la robustesse des conclusions.

Les résultats de cette étude permettent de formuler quelques recommandations à destination des acteurs du développement organisationnel et des chercheurs. Ces propositions visent à renforcer la pertinence, l'efficacité et l'impact des interventions futures.

Aux managers et responsables RH, nous recommandons de définir clairement les objectifs en amont. Un team-building doit répondre à des besoins précis (cohésion, communication, résolution de conflits ou appropriation d'objectifs stratégiques) et il revient aux managers de clarifier ces attentes avant d'en fixer le format ou de choisir les facilitateurs. Ils doivent également assurer le suivi post-intervention, car les dynamiques positives risquent de s'essouffler si elles ne sont pas consolidées. La mise en place de plans d'action concrets constitue ici un levier essentiel. Il importe aussi d'équilibrer les deux dimensions de la performance : au-delà des indicateurs chiffrés, les transformations comportementales et relationnelles doivent être reconnues et valorisées. Enfin, les managers gagneront à s'appuyer

sur l'expertise de praticiens aguerris, capables de diagnostiquer les besoins, de concevoir des programmes adaptés et de faciliter les interventions avec efficacité.

Aux praticiens et facilitateurs professionnels, nous suggérons d'adapter les composantes du team-building aux besoins réels de l'organisation. Les dimensions clarification des objectifs, définition des rôles, qualité des relations interpersonnelles et résolution de problèmes, doivent être mobilisées en fonction du contexte et des priorités. Il revient également aux acteurs d'articuler les aspects ludiques et stratégiques. Si les activités ludiques favorisent la convivialité, elles gagnent en pertinence lorsqu'elles sont reliées à des enjeux concrets, comme des jeux de rôle ou des défis liés à des projets internes. Une évaluation approfondie doit aussi être mise en place, dépassant les enquêtes « à chaud » pour intégrer des indicateurs de climat social, d'engagement et de résultats opérationnels, afin de mesurer les effets dans la durée. Pour finir, le rôle du praticien ne s'arrête pas à l'animation : l'impact est renforcé lorsqu'il accompagne l'organisation après l'intervention, en proposant des outils qui prolongent les acquis.

Enfin, nous invitons les chercheurs à multiplier les études en contexte africain, où la littérature sur ce sujet reste encore limitée. Étendre les investigations à d'autres entreprises et secteurs permettrait non seulement de mieux cerner les effets du team-building, mais aussi d'améliorer sa pratique dans des environnements organisationnels spécifiques. Il serait également pertinent d'explorer la relation entre effets immédiats et différés, ce travail ayant mis en évidence un décalage temporel entre la dynamique de travail et les résultats mesurables. Comprendre les conditions qui favorisent la durabilité des effets constitue ainsi un axe de recherche majeur. Le développement d'outils de mesure adaptés aux réalités culturelles et organisationnelles africaines apparaît tout aussi essentiel pour mieux capter les impacts réels des interventions. Pour finir, au-delà des perceptions déclaratives, l'intégration de données quantitatives concrètes, d'indicateurs de performance, de chiffres opérationnels ou de résultats financiers et sociaux, permettrait d'établir plus solidement le lien entre team-building et performance.

En définitive, cette recherche rappelle que la valeur du team-building réside moins dans l'instant vécu que dans la capacité des organisations à en faire un levier durable de management et de performance collective. Elle ouvre ainsi des perspectives à la fois pratiques et scientifiques, en invitant managers, praticiens et chercheurs à poursuivre l'effort d'évaluation et d'adaptation des interventions, afin de renforcer leur impact dans les contextes africains.

# BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages généraux

- Blanchet, A., & Gotman, A. (2007). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Armand Colin.
- Briand, C., & Larivière, N. (2000). *Illustration d'une analyse des effets cliniques et fonctionnels d'un hôpital de jour psychiatrique*.
- Briand, L. (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : Dans la conduite de la recherche*. Presses de l'Université Laval.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4<sup>e</sup> éd.). Sage Publications.
- Demoncey, L. (2016). *Les entretiens semi-directifs en sciences humaines*. Éditions Universitaires Européennes.
- Desabie, D. (1963). *Techniques d'échantillonnage en recherche sociale*. Dunod.

## Ouvrages spécifiques

- Beer, M. (1980). *Organization change and development : A systems view*. Scott, Foresman.
- Deci, R. M., E. L. & Ryan. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Dyer, W. G. (1987). *Team Building : Issues and Alternatives*. Addison-Wesley.
- French, C. H., W. L. ,. & Bell. (1984). *Organization development : Behavioral science interventions for organization improvement*. Prentice Hall.
- Jr, W. G. D., Dyer, J. H., & Dyer, W. G. (2013). *Team Building : Proven Strategies for Improving Team Performance*. John Wiley & Sons.
- Katz, D., & Kahn, R. (2006). The Social Psychology of Organizations. In *Organizational Behavior 2*. Routledge.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.

- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). *The wisdom of teams : Creating the high-performance organization* (Nachdr.). Harvard Business School Press.
- Kessy, M. Z. (1998). *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*. Editions CEDA.
- Kessy, M. Z. (2014). *Croissance & développement : Une synthèse des essais de Marcel Zadi Kessy*. MZK Group, I.Ressources Humaines
- Miner, J. B. (2015). *Organizational Behavior 2*. Routledge.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development : Theory, practice, and research. In *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3, 2nd ed* (p. 719-822). Consulting Psychologists Press
- Tonnelé, A. (2015). *La bible du team-building : 55 fiches pour développer la performance des équipes*. Eyrolles.
- Traore, B. (2023). *Gouvernance d'entreprise en Afrique : Guide de l'administrateur et du directeur général (3ème édition revue et augmentée)*. Editions L'Harmattan.

## Articles scientifiques

- Akinade, M. E., & Obiekwe, O. (2023). Impact of Team Building on Organizational Performance : A Theoretical Review. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 9(2), 1-11.
- Beauchamp, M. R., McEwan, D., & Waldhauser, K. J. (2017). Team building : Conceptual, methodological, and applied considerations. *Current Opinion in Psychology*, 16, 114-117.
- Beer, M., & Walton, A. E. (1987). Organization Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 38(1), 339-367.
- Boss, R. W. (1983). Team Building and the Problem of Regression : The Personal Management Interview as an Intervention. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(1), 67-83.
- Buller, P. F., & Bell, C. H. (1986). Effects Of Team Building And Goal Setting On Productivity : A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 29(2), 305-328.
- Campbell, J. P., & Dunnette, M. D. (1968). Effectiveness of T-group experiences in managerial training and development. *Psychological Bulletin*, 70(2), 73-104.
- De Meuse, K. P., & Liebowitz, S. J. (1981). An Empirical Analysis of Team-Building Research. *Group & Organization Studies*, 6(3), 357-378.
- Fapohunda, T. M. (2013). Towards Effective Team Building in the Workplace. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-12.
- Gupta, D. M. L., & Pyngavil, R. S. (2012). Effective Team Building in Relation to Organizational Culture and Organizational Climate in Banking Sector : An Inter-Co relational Analysis. *Prestige International Journal of Management & IT - Sanchayan*, 01(01), 52-66.
- Hackman, J. R. (1978). The design of work in the 1980s. *Organizational Dynamics*, 7(1), 3-17.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602.
- K, B., & A, M. (2023). *Organisational culture as factor of effectiveness in team building*.

- 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.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics : Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007 : A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Morgan, D. L. (2007). Paradigms Lost and Pragmatism Regained : Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 48-76.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance : An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227.
- Porras, J. I., & Berg, P. O. (1978). Evaluation Methodology in Organization Development : An Analysis and Critique. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 14(2), 151-173.
- Porras, J. I., & Wilkins, A. (1980). Organization Development in a Large System : An Empirical Assessment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 16(4), 506-534.
- Rushmer, R. (1997). What happens to the team during teambuilding? Examining the change process that helps to build a team. *Journal of Management Development*, 16(5), 316-327.
- 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.
- Sulaiman, W. I. W., Mahbob, M. H., & Hassan, B. R. A. (2012). An Analysis on the Effectiveness of Team Building : The Impact on Human Resources. *Asian Social Science*, 8(5), Article 5.

- Sumner, M., & Slattery, D. (2010). The Impact of Leadership Effectiveness and Team Processes on Team Performance in Construction. *International Journal of Construction Education and Research*, 6(3), 179-201.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Chapter 5 Team Building and its Influence on Team Effectiveness : An Examination of Conceptual and Empirical Developments. In *Advances in Psychology* (Vol. 82, p. 117-153). Elsevier.
- Team Building : Issues and Alternatives: William G. Dyer Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977. 139 pp. (Addison-Wesley Series on Organization Development. (1977). *Group & Organization Studies*, 2(4), 515-516.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.

# ANNEXES

## Annexe 1 : Questionnaire d'enquête adressé aux agents de la SGBF

### Description

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre d'un mémoire de Master sur l'influence du team-building sur la performance des équipes de la Société Générale Burkina Faso (SGBF). Il ne vous prendra que 5 minutes. Il est anonyme et confidentiel. Veuillez répondre le plus honnêtement possible.

Merci pour votre participation.

### I. Informations générales

1. - Sexe :  Masculin  Féminin
2. - Tranche d'âge :  Moins de 30ans  30–40ans  Plus de 40ans
3. - Ancienneté dans l'entreprise (Années):  Moins de 3  3 à 10  Plus de 10
4. - Fonction :  Cadre dirigeant  Manager intermédiaire  Collaborateur opérationnel
5. Direction : Service :

### II. Composantes du team-building vécues.

Veillez évaluer les affirmations suivantes selon votre niveau d'accord : 1 = Pas du tout d'accord | 2 = Plutôt pas d'accord | 3 = Neutre | 4 = Plutôt d'accord | 5 = Tout à fait d'accord

### Le team-building a :

6. Permis de clarifier les objectifs de l'équipe. 1 2 3 4 5
7. Facilité une meilleure compréhension des rôles et responsabilités de chacun. 1 2 3 4 5
8. Contribué à renforcer les relations interpersonnelles au sein de l'équipe. 1 2 3 4 5
9. Permis de résoudre collectivement des problèmes concrets. 1 2 3 4 5

### III. Actions réalisées et perceptions

Activité proposée durant le team-building	Avez-vous participé ? (Oui / Non / Ne sais pas)	Impact ressenti (1 à 5)
Présentation ou mini formation	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Atelier de réflexion collective	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Défis ou jeu	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Débrief sur les expériences vécues et les ressentis	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Temps d'échange libre ou témoignage	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> NSP	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

### IV. Effets quantitatifs et qualitatifs du team-building.

#### Après le team-building :

##### ➤ Individuel

10. Je me suis senti(e) personnellement plus motivé pour mon travail 1 2 3 4 5
11. Je me suis senti(e) personnellement plus engagé dans l'entreprise 1 2 3 4 5
12. J'ai adopté de meilleures façons de communiquer 1 2 3 4 5
13. J'ai adopté de meilleures façons de collaborer 1 2 3 4 5
14. J'ai constaté une amélioration de mon efficacité dans mes tâches 1 2 3 4 5
15. J'ai constaté une amélioration de ma productivité dans mes tâches 1 2 3 4 5

##### ➤ Collectif

16. L'ambiance de travail au sein de mon équipe s'est améliorée. 1 2 3 4 5
17. La confiance au sein de mon équipe s'est renforcée. 1 2 3 4 5
18. La communication au sein de l'équipe est devenue plus fluide 1 2 3 4 5
19. La collaboration au sein de l'équipe est devenue plus forte 1 2 3 4 5
20. Les résultats de l'équipe en termes de qualité, productivité et innovation se sont renforcés 1 2 3 4 5
21. Les effets du team-building sont pérennes dans le temps 1 2 3 4 5

## **Annexe 2 : Guide d'entretiens administrés à la SGBF**

### **Introduction avant l'entretien :**

Bonjour, je suis Kamal MASSARI, étudiant à Business Capacity Institute, en Master Management des Entreprises et des Organisations.

Je vous remercie d'avoir accepté de participer à cet entretien dans le cadre de mon mémoire. Mon étude vise à analyser l'influence du team-building sur la performance des équipes de la Société Générale Burkina Faso (SGBF). Votre expérience et votre ressenti sont essentiels pour comprendre l'impact réel de ces interventions sur vous et vos collaborateurs, mais également sur votre performance au travail.

L'entretien est strictement confidentiel et les données recueillies seront totalement anonymes. Vous avez le droit de ne pas répondre à une question ou arrêter l'entretien à tout moment si vous le souhaitez.

#### **I. Informations sur le participant :**

- Code entretien : \_\_\_\_
- Direction / Service : \_\_\_\_
- Fonction : \_\_\_\_ (Directeur / Manager intermédiaire / Collaborateur / RH)
- Sexe : \_\_\_\_
- Ancienneté dans l'entreprise : \_\_\_\_

#### **II. Identification des composantes du team-building vécues**

1. Pouvez-vous décrire les grandes lignes de l'activité de team-building à laquelle vous avez participé ?
2. Quelles composantes du team-building vous ont semblé les plus présentes ou marquantes ? (Clarification des objectifs, définition des rôles, renforcement des relations interpersonnelles, résolution de problèmes)
3. Pourquoi ?

### **III. Description des actions réalisées et perceptions**

4. Quelles activités concrètes ont été réalisées pendant le team-building ? (ateliers, jeux, présentations, discussions, etc.)
5. Lesquelles de ces activités ont été des moments forts ou symboliques ?
6. Quelle a été votre perception personnelle de ces activités ?
7. Et celle de votre équipe selon vous ?

### **IV. Effets qualitatifs et quantitatifs du team-building sur la performance**

8. Y a-t-il eu un impact sur votre façon de travailler ?
9. Y a-t-il eu un impact sur votre façon de communiquer ?
10. Y a-t-il eu un impact sur votre façon de vous impliquer après le team-building ?
11. Quel changement dans vos résultats avez-vous constaté ?
12. Quel changement dans votre efficacité personnelle après l'activité ?
13. Quelle évolution avez-vous observé dans l'ambiance avec vos collaborateurs ?
14. Quelle évolution avez-vous observé sur la coopération avec vos collaborateurs ?
15. Quelle évolution avez-vous observé dans les interactions avec vos collaborateurs ?
16. Quel a été l'impact du team-building sur les résultats collectifs ?
17. Selon vous, ces effets sont-ils durables ou limités dans le temps ?
18. Pourquoi ?

### **V. Recommandations et suggestions**

19. Quelles conditions seraient nécessaires pour que ces team-building aient un impact encore plus fort sur votre performance individuelle ?
20. Quelles conditions seraient nécessaires pour que ces team-building aient un impact encore plus fort sur la performance de votre équipe ?

### **Mot de clôture :**

Merci pour le temps que vous avez consacré à cet échange. Vos réponses me seront précieuses pour mieux comprendre comment les actions de team-building influencent la performance des collaborateurs et des équipes au sein de la SGBF. Je vous rassure que tout restera strictement confidentiel et utilisé uniquement dans le cadre de cette étude.

### Annexe 3 : Fiche de suivi des entretiens réalisés à la SGBF

Tableau récapitulatif de synthèse des entretiens, précisant les caractéristiques des participants et les principaux apports.

Code entretien support audio	Sexe	Ancienneté (année)	Durée (min)	Remarques
DA_01_M_2207	M	NP	21	Analyse stratégique riche, reliant l'impact du team-building à la dynamique collective et à la transformation, avec une forte conscience de la nécessité du suivi.
DA_02_M_2207	M	NP	40	Analyse riche, identifiant les leviers humains activés par le team-building, plaidant pour sa continuité et reliant la dynamique d'équipe à la performance.
DA_03_C_2407	F	15	30	Entretien riche et sincère, marquant une transformation confirmée et renforcée par un format crédible à deux voix.
DA_04_M_0408	F	12	30	Mise en œuvre concrète des acquis du team-building, avec souci de durabilité et transition vers un mode de fonctionnement plus collaboratif.
DA_05_M_0708	M	11	24	Entretien structuré, soulignant l'importance des rituels de suivi, la clarification des rôles et l'amélioration de l'ambiance, avec des effets durables conditionnés par un accompagnement régulier
DCPP_06_M_0708	F	NP	19	Entretien utile mettant en avant une meilleure compréhension des rôles, une coordination renforcée et une communication améliorée, malgré quelques résistances persistantes.
DB_01_C_2407	F	11	23	Entretien clair mettant en évidence des impacts concrets sur les pratiques individuelles et collectives, avec une volonté de continuité.
DB_02_M_2407	F	12	30	Entretien riche, combinant sensibilité, lucidité et suggestions stratégiques, marqué par un engagement réflexif orienté vers la qualité et la transformation.
DB_03_C_2407	M	5	35	Entretien riche et profond, mettant en évidence un recul stratégique et une bonne compréhension de la dimension collective, avec un éclairage sur les postures individuelles et les dynamiques interpersonnelles

DB_04_M_0408	F	6	15	Entretien court mais dense, exprimant avec clarté les effets perçus du team-building sur la dynamique collective, avec un impact qualitatif net et une orientation vers un leadership exigeant mais bienveillant.
DB_05_C_0708	M	1	22	Entretien riche et détaillé, exprimant une ouverture accrue, une meilleure priorisation et des interactions renforcées, malgré des limites liées aux contraintes techniques et au manque d'outils.
DB_06_M_0708	F	6	19	Entretien dense soulignant clarification des rôles, amélioration des relations et ambiance, avec une durabilité liée au suivi managérial.
DC_01_C_2207	M	5	37	Entretien très riche, bien articulé, avec des exemples concrets et pertinents. Le participant a un bon niveau de réflexion introspective et relie bien ses perceptions aux enjeux collectifs.
DC_02_M_2207	M	10	24	Entretien structuré et très utile. Le participant identifie clairement les effets sur les comportements individuels, les dynamiques collectives et les modalités d'organisation. Il insiste sur le rôle de la régularité et l'adaptation des activités.
DC_03_M_2407	F	NP	39	Entretien dense, mettant en évidence des transformations internes et des innovations concrètes issues du team-building.
DC_04_C_3007	M	16	25	Entretien limpide, révélant un changement net de posture et une forte appropriation, avec des propositions pour ancrer les effets.
DC_05_C_3007	M	10	19	Entretien riche, illustrant des changements concrets et une volonté d'amélioration continue.
DC_06_M_3007	M	7	22	Entretien riche, soulignant une compréhension fine de la cohésion et son lien avec les besoins opérationnels.

## Table des matières

DÉDICACE.....	I
REMERCIEMENTS .....	II
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES GRAPHIQUES .....	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
RÉSUMÉ.....	VII
ABSTRACT .....	VII
SOMMAIRE .....	VIII
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	5
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL .....	6
1.1. COURANTS DE PENSEE ET DEFINITION DES CONCEPTS .....	6
1.1.1. Courants de pensée.....	6
1.1.2. Définition des concepts .....	8
1.2. REVUE DE LITTERATURE.....	11
1.2.1. Identification des composantes du team-building : fondements théoriques et dynamiques internes .....	11
1.2.2. Team-building en pratique : structuration, déroulement et dynamique d'équipe .....	13
1.2.3. Impact du team-building sur la performance : entre expérience vécue et performance induite.....	15
CHAPITRE 2 : ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL .....	18
2.1. CHAMP DE L'ETUDE.....	18
2.1.1. Présentation de la Société Générale Burkina Faso (SGBF).....	18
2.1.2. Contexte spécifique de l'étude menée à la SGBF .....	19
2.2. DISPOSITIF DES INTERVENTIONS.....	19
2.2.1. Présentation des quatre composantes clés .....	19
2.2.2. Format et nature des activités mises en œuvre .....	20

PARTIE II : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	22
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE.....	23
3.1. JUSTIFICATION DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE .....	23
3.1.1. Posture épistémologique .....	23
3.1.2. Les participants à l'étude et l'échantillonnage.....	24
3.2. DESCRIPTION DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE .....	25
3.2.1. Techniques et outils de collecte des données .....	25
3.2.2. Méthodes de traitement et d'analyse des données .....	27
3.2.3. Considérations éthiques, difficultés et stratégies de contournement.....	28
CHAPITRE 4 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	29
4.1. PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS .....	29
4.1.1. Activation des composantes du team-building.....	29
4.1.2. Les actions clés du team-building mises en œuvre .....	32
4.1.3. Les effets du team-building sur la dynamique de travail et sur les résultats.....	35
4.2. DISCUSSION DES RESULTATS .....	38
4.2.1. Discussion sur les composantes du team-building.....	38
4.2.2. Discussion sur les actions mises en œuvre lors du team-building .....	38
4.2.3. Discussion sur les effets du team-building.....	39
4.2.4. Vérification de l'hypothèse principale .....	40
CONCLUSION .....	41
BIBLIOGRAPHIE .....	45
ANNEXES .....	IX