

Le team building : une pratique à risques ?

17/06/2020



Chaque mois, Avosial publie une chronique pour actuEL-RH. Ce mois-ci, Caroline Dirat et Marie Ballenghien, avocates au sein du cabinet EY Avocats, analysent les risques attachés au team building. Dans un arrêt récent, la Cour de cassation a en effet condamné un manager qui avait méconnu son obligation de sécurité à l'égard de ses collaborateurs.

Le concept de team-building (littéralement, construction d'équipe en anglais) connaît depuis plusieurs années un véritable engouement dans un contexte où le travail d'équipe est valorisé et l'identité des entreprises souvent rapportée à la cohésion de ses salariés.

Pour ses partisans, le team-building est un outil permettant à l'entreprise de resserrer les liens entre ses collaborateurs, développer l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance, améliorer la communication, et motiver des salariés "heureux de travailler pour une entreprise qui se soucie de leur bien-être", à qui l'exercice aura permis de "découvrir des qualités chez chacun, jusqu'alors insoupçonnées" (1).

L'exercice a également des détracteurs, pour qui le terme évoque "une vision horrible d'individus qui s'agenouillent au sol en tapant sur des tam-tams dans une salle de conférence ou en construisant des tours de Lego en essayant de battre un record horaire contre une autre équipe", alors même que "le temps passé à résoudre des énigmes, à grimper aux arbres et à se rouler par terre ne rime pas nécessairement avec un travail plus efficace en équipe" (2).

Au-delà des opinions personnelles (voire, des visions manichéennes) des uns et des autres sur la pratique, l'organisation de séminaires de team building soulève des questions juridiques, et peut être vecteur de risques tant pour les salariés que pour l'employeur, comme le met en lumière un arrêt de la Cour de cassation.

La marche sur verre pilé conduit au licenciement

Un manager avait mis en place pour les cadres de son équipe un séminaire de renforcement d'équipe, organisé par un prestataire externe et ayant lieu sur trois jours en Allemagne.

La dernière épreuve de ce "team booster" consistait à casser tour à tour une bouteille en verre enroulée dans une serviette à l'aide d'un marteau, à déposer le verre brisé sur un morceau de tissu étendu au sol et de faire quelques pas sur le verre ainsi brisé pieds nus.

Tous les participants se sont exécutés, à l'exception de l'un d'eux, qui serait sorti de la salle en larmes, puis, raccompagné par la facilitatrice, aurait été contraint d'expliquer au groupe les raisons de son refus, à savoir qu'il était porteur d'une pathologie. L'intéressé avait ensuite alerté la médecine du travail, cette dernière en ayant fait part aux ressources humaines, suite à quoi une enquête avait été diligentée.

Il était alors apparu notamment que :

- la réaction émotionnelle du salarié était en particulier liée à une crainte de représailles de son manager sur son bonus annuel ;
- si l'activité était basée sur le volontariat, certains participants avaient estimé être obligés de participer sous la pression du groupe malgré les risques évidents de coupure ;
- les participants à l'exercice avaient ressenti tension et malaise.

Le manager avait alors été licencié pour faute grave, à raison selon la Cour de cassation qui rejette le pourvoi du manager et valide le licenciement pour faute grave en ces termes : "La faute du salarié avait consisté à ne pas intervenir durant le stage pour préserver l'intégrité physique et psychique de ses collaborateurs, en méconnaissance de ses obligations résultant des dispositions de l'article L 4122-1 du code du travail".

Bien qu'inédit, cet arrêt nous permet de tirer des enseignements intéressants dans le cadre de l'organisation de futurs séminaires de team building qui seront nécessaires pour remobiliser les équipes éprouvées par des semaines de confinement.

Le salarié manager est responsable de l'intégrité de ses collaborateurs...

De manière générale, le comportement d'un salarié à l'occasion d'un séjour organisé par l'employeur et se rattachant à la vie de l'entreprise, peut justifier une sanction disciplinaire (3).

En outre, selon l'article L.4122-1 du code du travail, "conformément aux instructions qui lui sont données par l'employeur, dans les conditions prévues au règlement intérieur pour les entreprises tenues d'en élaborer un, il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail".

Sur ce fondement, le salarié manager peut être sanctionné s'il ne respecte pas son obligation de préserver la santé et la sécurité de ses collaborateurs, ce que l'arrêt commenté vient mettre en lumière.

Votre avis



L'on peut au demeurant se demander si, au cas présent, l'issue aurait été aussi sévère pour le manager, dans l'hypothèse où le règlement intérieur n'aurait pas rappelé l'obligation, pesant sur les salariés, issue de l'article L.4122-1 du code du travail.

... Ce qui ne saurait exonérer l'entreprise de sa propre responsabilité

La responsabilité du salarié manager ne saurait néanmoins occulter la responsabilité de l'entreprise, qui peut également être engagée.

En effet, l'article L.4122-1 du code du travail précise que la responsabilité du travailleur est "sans incidence sur le principe de la responsabilité de l'employeur".

Il importe ainsi de ne pas oublier que l'employeur est tenu envers ses salariés à une obligation de sécurité (4), établie à l'article L.4121-1 du code du travail en vertu duquel "l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs".

Dès lors, l'employeur peut engager sa responsabilité civile à l'égard de ses salariés pour des actes dommageables dont il n'est pas l'auteur direct, ceci pouvant conduire notamment à :

- l'octroi de dommages et intérêts ;
- la résiliation judiciaire aux torts de l'employeur ;
- une requalification en licenciement sans cause réelle et sérieuse d'un licenciement pour inaptitude lorsque l'inaptitude d'un salarié est consécutive à un manquement préalable de l'employeur à son obligation de sécurité.

Peut-on considérer que les sessions au cours desquelles les salariés (en général, des cadres supérieurs) sont amenés à se dépasser dans des mises en situations réelles (saut de plusieurs mètres dans l'eau, descente en rappel, orientations nocturnes, etc.), au-delà des peurs de chacun (aquaphobie, claustrophobie, vertiges etc.), bien souvent imposées par l'employeur et qui peuvent créer des situations de stress importantes, sont en adéquation avec l'obligation de sécurité qui incombe à l'employeur ?

Ainsi, c'est la compatibilité même de pratiques parfois extrêmes de team-building avec l'obligation de protection de la santé physique et mentale des salariés par l'employeur, qui est en question (5), les risques pour l'entreprise étant réels.

Le spectre de l'accident du travail

Outre la responsabilité civile ci-dessus évoquée, les accidents susceptibles de survenir lors de sessions "musclées" de team-building seront qualifiés d'accidents du travail, avec toutes les conséquences que cela implique pour l'entreprise en termes notamment de taux de cotisations et de potentielle faute inexcusable.

Le team-building devrait en effet être considéré comme du temps de travail effectif (6) ou, à tout le moins, un évènement qui s'inscrit bien évidemment dans un contexte professionnel.

Or, est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée (7), y compris dans le cadre d'une mission (8).

Votre avis



C'est ainsi qu'ont pu être considérés comme des accidents du travail :

- l'accident mortel de la circulation à 2 heures du matin alors que le salarié avait quitté le siège de la société employeur en fin d'après-midi et avait retrouvé un ami avec lequel il avait passé la soirée pour reprendre la route vers minuit en direction du site où il devait exercer ses fonctions ;
- l'accident de ski d'une salariée au cours d'une journée libre lors d'un séminaire organisé par son entreprise, l'activité sportive n'étant pas payée ni même encadrée par l'employeur - la Cour de cassation ayant estimé qu'au cours de cette journée rémunérée comme du temps de

travail, les salariés restaient soumis à l'autorité de la société, même pendant une activité non encadrée ;

- l'accident d'un salarié qui s'est blessé à la main après avoir glissé en dansant dans une discothèque à 3 heures du matin en Chine - la Cour de cassation estimant que l'employeur ne rapportait pas la preuve que le salarié avait interrompu sa mission pour motif personnel ;
- le décès causé par une crise cardiaque consécutive à un rapport sexuel consommé avec une parfaite inconnue hors de la chambre d'hôtel mise à disposition par l'employeur (9).

L'employeur doit donc exercer la plus grande prudence et le plus grand discernement dans la mise en œuvre d'actions de team-building afin de ne pas ouvrir la porte à des dérives susceptibles de mettre en cause la responsabilité de ses salariés, de lui-même et de ses dirigeants.

Et ainsi, éviter d'absurdes mais néanmoins épineuses questions, telle que : qui devra répondre des brûlures subies par ces salariés qui, déguisés en Power Rangers, ont improvisé un jeu de "ventre-glisse" au cours d'un séminaire d'entreprise... ?

(1) Les visions individuelles très positives du team building foisonnent sur internet – à titre d'exemple, voir "Tout ce que vous devez savoir sur le team building".

(2) Citations issues de l'article "On vous dit tout sur la triste vérité du team-building" de Marilyn Guillaume présentant une vision critique de la pratique.

(3) Ainsi, des menaces et comportements agressifs commis à l'occasion d'un séjour organisé par l'employeur pour récompenser les salariés lauréats d'un challenge interne à l'entreprise (arrêt du 8 octobre 2014).

(4) Et dont la qualification d'obligation "de résultat" peut désormais donner lieu à débats.

(5) La question a d'ailleurs été posée au gouvernement par un député en janvier 2017 (question écrite n°102324 de Monsieur Thomas Thévenoud, publiée au JO du 31 janvier 2017), mais elle a été retirée à l'issue de la législature sans avoir reçu de réponse.

(6) De la même façon, par exemple, que la participation à des soirées organisées par l'employeur, telles que des cocktails dînatoires, au cours desquelles le salarié dispose néanmoins d'une liberté de mouvement, constitue du temps de travail effectif (arrêt du 5 mai 2010).

(7) Article L.411-1 du code de la sécurité sociale.

(8) Il existe une présomption d'imputabilité des accidents survenus en cours de mission, y compris pour un accident survenant au cours d'un acte de la vie courante, sauf si l'employeur apporte la preuve que le salarié a interrompu sa mission pour motif personnel.

(9) Cour d'appel de Paris 17 mai 2019 n°16/08787.



Marie Ballenghien et Caroline Dirat

Écrit par

Caroline Dirat et Marie Ballenghien

Autres articles de l'édition

- Formation : faut-il réformer la réforme ?
- Un accord de performance collective signé chez Derichebourg
- Travailleurs handicapés : aide exceptionnelle aux déplacements dans le cadre du déconfinement
- La réforme de la santé au travail redémarre

 Votre avis