

Renforcer la motivation et l'engagement des salariés par le débat ? Et si on débattait de la question ?



L'idée d'organiser un débat au sein de l'entreprise peut sembler saugrenue quand on regarde le spectacle que nous donnent les débats parlementaires, les débats politiques ou bien les foires d'empoignes que nous proposent les émissions de télévision. Normal car ce qu'on nous y propose est un « spectacle » avec ses coups d'éclats, ses jeux de manches, ses petites phrases assassines et éléments de langage réchauffés ponctués par des sifflets et des applaudissements.

Chacun y tient son rôle et même s'enferme dans une posture pour se faire repérer suspensions de séances, rires et larmes à l'appui.



Sur cette photo, Olivier Giroud, attaquant se toise avec le défenseur colombien Yerri Mina le 22 mars au Stade de France lors du match amical que l'on a perdu 2 – 3. C'était un jour où les [Colombiens avaient plus d'envie de jouer](#) « ensemble » que nous !

Loin de cette lutte d'egos, un débat « technique » bien mené est un outil puissant pour se mettre d'accord et renforcer la cohésion d'une équipe en tissant du lien. Un débat préparé et animé par un animateur-coach est un outil puissant de resserrement des liens comme d'engagement s'il est préparé avec des règles strictes acceptées de tous : bienveillance, transparence, efficacité avec la transformation des échanges en actes.



Ortolang (CNRS) nous explique toute la richesse des termes associés au débat :

Un débat peut être ardent, brûlant, passionné, public, clôturé,

Nous parlons du fond, du nœud, du point capital ou du cours d'un débat,

Nous pouvons animer, ouvrir, conduire, élever, élargir, engager, suspendre, trancher le débat aussi bien que prendre position, prendre parti dans un débat.

Le débat peut aussi être intérieur dans les débats de conscience, moment très intéressant de la prise de conscience : il nécessite une prise de recul et de hauteur autant qu'un recentrage sur ce que l'on souhaite d'une façon libérée des influences et autres remous émotionnels.

Paul Amar, Jean-Marie Le Pen, Bernard Tapie et une paire de gants de boxe : [le paradoxe de l'intention incomprise](#) !

Cette introduction « musclée » de Paul Amar sur Antenne 2, sensée poser le cadre du débat entre les deux joueurs lui a valu une suspension d'antenne pour faute.

Bref, vous voyez que la question du débat est une question riche ... sujette à débat !

Les grandes écoles comme Harvard l'ont bien comprise en organisant des concours de débats parfois appelés concours d'éloquence. Ce phénomène a été récemment repris au cinéma dans les films ou documentaires : « [À voix haute](#) » ou « [Le brio](#) ».

Éclairons-nous d'un cas concret : « *Print New Leader* », votre entreprise de 20 salariés vient de fusionner avec « *Angel Tweet* », une entreprise de 10 salariés. Vous allez regrouper dans la nouvelle structure « *PNL – AT* », l'ensemble des salariés dans des locaux à réaménager.

Comment aménager l'espace des nouveaux locaux ?

⇒ *Si les open-spaces ont été à la mode, les neurosciences nous ont démontré qu'ils étaient néfastes au fonctionnement du cerveau et à la concentration des salariés....*

Avec l'arrivée du télétravail, est-il utile de donner un bureau à chaque salarié ?

⇒ *Comment réorganiser les services en évitant le « c'était mieux avant » ? Faut-il faire appel à un ergonome ou à un décorateur d'intérieur ?*

Autant d'experts que d'avis !

Alors que faire ?

2 **Décider seul et imposer ses choix** dans la tradition managériale du top-down et des résistances au changement ou autres frustrations qu'elle peut générer : « *on nous déplace comme des objets* », « *c'est nous qui y travaillons et encore une fois, on ne nous demande pas notre avis* », « *nous ne nous sentons pas respectés* », etc.

2 **Faire un sondage** au sein de l'entreprise : le sondage permet le choix mais pas le consensus. Les « contre » resteront sur leur position et pourront devenir opposants à la moindre difficulté d'organisation : « *Moi de toutes les façons j'avais voté contre* », « *Je savais que cela ne marcherait pas* », etc.



2 Organiser un débat technique avec un [animateur-coach formé à l'exercice](#) ?

Je vais vous en donner quelques avantages, modalités et points de vigilance.

Le débat « technique » fait évoluer les comportements sur le temps et ouvre les angles de vues des participants qui viennent se « confronter ».

Le mot « confronter » veut dire littéralement « front avec front » : nous avançons ensemble pour trouver des perspectives ou choisir entre différentes solutions.

Il est différent du mot « affronter » qui signifie se faire front, se faire face, s'opposer.



Les avantages d'un débat peuvent se regrouper sous quatre piliers : (source [Nrgy Training](#))

✓ Procurer une sécurité dans le choix de la décision :

- Les différentes hypothèses sont examinées ensemble.
- La confrontation établit la cohérence et la transparence.
- Les risques d'une mauvaise décision diminuent.

✓ Renforcer la cohésion humaine et la mobilisation :

- La reconnaissance de l'avis de chacun augmente le sentiment d'appartenance au groupe et à l'entreprise en échangeant sur les idées et valeurs de chacun.
- Les confrontations favorisent l'évacuation des non-dits dans le cadre « protecteur » de communication non violente préalablement posé par l'animateur-coach (cf. les règles définies dans le cadre du débat).
- Dans le cas de réorganisation d'organisation (fusion, acquisition, et.), les parties concernées trouvent avantage à entrer en relation sur un sujet concret qui les concernent. Cela favorise les rapprochements et l'évolution vers le futur de l'équipe.

✓ **Renforcer la cohésion technique :**

- Les échanges d'informations sont facilités, séquences de brainstorming peuvent être envisagées pour aller dans le détail des sous-questions.
- Les visions différentes sont partagées.
- Les acteurs concernés participent à l'élaboration de la solution. Ils sont invités à s'exprimer ce qui évite l'écueil du biais de conformité qui induit les « faux » accords.

✓ **Responsabiliser :**

- Chacun se sent responsable de la décision prise en commun.
- L'écoute de chacun des points de vue permet une évolution progressive des attitudes et des postures.
- Voir son avis pris en compte favorise l'engagement de chacun.

Modalités de tenue d'un débat technique : 4 séquences rythmées animées par un coach

1) Contrat : mettre en valeur le sujet, annoncer la finalité (partage d'idées, décisions, plan d'actions, etc.), la méthode (sous-groupes, plénière) et le temps alloué à chaque étape. Il est essentiel que les participants sachent avec quoi ils repartiront à la fin du débat : une décision, un échange d'idées, etc. de façon à ne pas générer de frustration. C'est dans cette phase que les règles du fonctionnement du débat sont posées :

Communication Non Violente, bienveillance, écoute, mode de passage de la parole, timing de progression, éventuellement délégation de rôles (cadenceur, facilitateur, agitateur, catalyseur, etc.).

2) Ouverture : démarrer par une réflexion individuelle écrite pour sortir du biais de conformité, puis recueil des avis par tour de table (1 avis à la fois), faire participer, lister les options et favoriser la réflexion contradictoire pour aller au bout des idées.

L'animateur-coach sera ferme sur les règles de fonctionnement vues dans la phase « contrat ». Son rôle est de reformuler les échanges pour marquer les points de convergences, les points de divergences, les grandes idées et les enjeux identifiés. Il doit aussi « recadrer » le débat quand il s'éloigne des objectifs.

3) Solutions : Après l'ouverture des possibles, c'est le moment de converger.

Il s'agit de bâtir une solution pertinente fédératrice et enthousiasmante en prenant de la hauteur de façon à définir avec les participants, les critères permettant de choisir : de quoi avons-nous besoin ? quel est l'objectif final ? Et s'il y avait d'autres bénéfices à cette opportunité ?

Cette phase est indispensable pour que chacun ne reste pas accroché à son idée. En faisant visualiser l'avancement sur paperboard, les participants se rendent compte que malgré des divergences, ils sont d'accord sur des axes-clé.

La confiance dans la réussite collective renforce le groupe qui devient fier de sa réalisation collective « ici et maintenant ».

4) Engagement : C'est cette phase de débat qui va décider des conditions de la mise en œuvre des décisions, une sorte de relevé de décisions en mode opérationnel.

Cette phase doit être en cohérence avec les attendus développés dans le cadrage du débat. C'est le moment de proposer un vote, de catalyser une décision, de formaliser un engagement, de décider de faire des sous-commissions pour explorer certains sujets révélés par le débat, d'organiser un world-café ou un forum ouvert, etc.

Le débat se termine par une phase de remerciements des participants, de congratulations réciproques.

Attention organiser un débat nécessite des points de vigilance :

L'animateur-coach du débat doit avoir été formé à l'animation de débat pour pouvoir en garantir le processus. Pour ma part, j'ai été formée et certifiée au dispositif par Nrgy Training en coaching d'équipes Cette façon de procéder permet au groupe (manager compris) de se sentir responsable du résultat et d'adhérer « naturellement » au changement qu'il va impliquer.

Dans un débat, le manager ou les représentants de la direction sont des participants au même titre que les autres. Cela doit être posé dès la phase de cadrage.

Il est clair qu'un management autoritaire restreint les discussions, augmente la conformité de l'ensemble du groupe et ne permet pas de faire grandir en maturité comme de profiter des bienfaits du débat que l'on a évoqués.



80% de la réussite d'un débat vient de sa préparation en amont.

Confiance, cohérence, transparence permettent que chacun reparte satisfait de lui et du groupe en ayant dépassé ses intérêts individuels au profit de celui de tous. C'est pourquoi le débat doit être proprement refermé pour éviter les frustrations.

Rôle et posture de l'animateur/coach :

- ♠ Être neutre et extérieur à l'entreprise de façon à avoir l'autorité sur le processus.
- ♥ Faire avancer le débat en faisant respecter ses règles, son timing et en veillant à l'expression de chacun.
- ♦ Être rassurant.
- ♣ Savoir dédramatiser les divergences, valoriser les convergences et responsabiliser le groupe. Faire valider par les participants chaque étape de progression par des reformulations sur les convergences et les divergences.

Tout cet ensemble d'actions se retrouvent dans ces quatre verbes : cadencer, faciliter, agiter et catalyser. Certaines peuvent être déléguées en respectant quelques consignes.

Les thèmes propices au débat technique sont nombreux.

Quelques exemples :

- ✦ Travail sur les valeurs et la culture d'entreprise lors de la fusion de deux sociétés.
- ✦ Problématiques de réorganisation de service.
- ✦ Décisions qui touchent directement le quotidien des salariés : organisation du télétravail, passage au management par objectif, travail en mode projet, etc.
- ✦ Décisions difficiles en cas de réduction d'effectif.

En conclusion : un débat mené par un animateur-coach a autant d'avantages en termes de processus de décision qu'en termes de cohésion, de responsabilisation, d'appartenance et d'engagement de chacun envers le collectif.

Le débat technique, en alliant le fond et la forme, a tous les bienfaits d'un [team-building sans ses risques](#) regroupés autour d'un processus de décision !