



21 La conduite de réunion

Version
révisée
Août 2009



Fédération
des comités de parents
du Québec

Sommaire

Présider une réunion, un métier qui s'apprend	1
Réunion : définition	1
L'animateur : comment animer un groupe	2
L'architecte : comment préparer le travail	4
Le régisseur : comment voir au contenu	5
L'arbitre : comment diriger les procédures	7
Le psychologue : comment tenir compte des personnes	9

Le présent fascicule d'information porte sur la conduite de réunion et s'adresse particulièrement aux parents qui doivent s'acquitter de cette tâche dans le cadre des structures de participation parentale : conseil d'établissement, organisme de participation des parents, comité de parents et comité consultatif des services aux EHDAA. Pour en connaître davantage sur la fonction de président de ces divers organismes, il faut se référer aux autres fascicules déjà produits par la FCPQ, notamment :

- 1 - L'OPP, un coup de pouce à l'école
- 12 - Le conseil d'établissement au centre de l'école
- 14 - Le comité de parents – Pivot de la participation parentale
- 17 - Présider le conseil d'établissement : quel beau défi
- 18 - La relation entre le président du conseil d'établissement et le directeur de l'école
- 15 - Le comité consultatif sur les services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage

Ressources

Pour obtenir des réponses à vos questions, pour approfondir un sujet, pour trouver les bons outils ou les bonnes ressources... adressez-vous à la FCPQ.

Nous offrons :

- des conseils;
- de la documentation;
- des références;
- des ateliers de formation.

Consultez notre site Internet www.fcpg.qc.ca ou entrez en communication avec votre comité de parents de votre commission scolaire.

Référence

BOISVERT, Daniel et al. (1995). *Animateur compétent, groupes efficaces*, Québec, Presses Inter Universitaires.

Crédits

Le fascicule numéro 21 « La conduite de réunion » est publié dans le cadre du programme de formation de la Fédération des comités de parents du Québec, 2263, boulevard Louis-XIV, Québec (Québec) G1C 1A4.

Ont participé à la réalisation :

- Coordination, recherche et rédaction : Multi projets
- Graphisme : Pur Design

La FCPQ remercie les personnes et les groupes qui ont contribué à la réalisation de ce document.
Note : Dans ce document, la forme masculine désigne les hommes et les femmes.

Août 2009
Dépôt légal – 2009
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 978-2-923116-16-7

Un métier qui s'apprend



« L'animateur est un aide qui, en étant attentif à la démarche des participants d'un groupe, les soutient et les stimule à assumer leur responsabilité d'évoluer vers le but qu'ils se sont fixé. » Henri Saint-Pierre, Préface de *Animateur compétent, groupes efficaces*

C'est en forgeant qu'on devient forgeron

Ce vieux dicton s'applique très bien à la conduite de réunion. S'il est utile d'en connaître les techniques, il est plus important encore d'en maîtriser la pratique... en pratiquant!

La personne qui occupe le poste de président a appris bien des choses, à faire ou à ne pas faire, en voyant les autres présider les nombreuses réunions auxquelles elle a participé. Ses expériences lui renvoient inévitablement des images plus ou moins positives de ce qu'est une réunion. Est-ce le souvenir d'une activité vivante, bien organisée, efficace ou celle d'une soirée ennuyante, décousue et sans résultat? Un moment de satisfaction, un véritable plaisir ou une totale perte de temps à bayer aux corneilles?

Ce bagage d'images peut servir n'importe quel président, si peu expérimenté soit-il, en les visualisant et en sachant en tirer parti en diverses circonstances.

Avec un minimum de confiance en soi et une bonne préparation, un président peut réussir à conduire convenablement une réunion. Les pages qui suivent pourront lui apporter des moyens additionnels pour devenir un meilleur président d'assemblée.

Réunion, réunion, réunion...

Au fait, qu'est-ce qui constitue une réunion? Au point de départ, il n'est pas superflu de se demander quels sont les éléments essentiels de toute réunion et d'en tirer des conclusions utiles pour animer un groupe.

Une assemblée de personnes

Présider une réunion, c'est d'abord présider une assemblée de personnes, c'est-à-dire un regroupement d'individus qui forment un groupe plus ou moins homogène.

Même à l'intérieur d'une assemblée considérée comme homogène, par exemple les parents d'une même école, les personnes sont différentes en raison de leurs besoins, de leurs intérêts, de leurs idées, de leur condition socioéconomique, etc., et ce, malgré qu'elles soient réunies dans une même salle et qu'elles poursuivent un but commun.

Cette réalité constitue la donnée la plus importante à considérer dans l'animation d'une assemblée : on travaille avec des personnes, matière première très complexe, avouons-le.

Un événement

Aussi simple que cela puisse paraître, il est bon de se rappeler qu'une réunion est un événement. Elle se situe dans le temps, à l'intérieur d'une certaine dynamique. En conséquence, aucune réunion ne ressemble à une autre, même lorsqu'il s'agit



des mêmes personnes rassemblées au même endroit. Tout y est mouvement, action, réaction. La réunion donne lieu à des distances et à des rapprochements, à des reculs et à des progrès.

L'animateur doit à la fois s'intégrer à cette dynamique et stimuler la vie du groupe à travers cet événement qu'est la réunion.

Un outil

La réunion demeure un outil, un cadre de travail pour atteindre des objectifs. Or, un outil fonctionne bien quand il est bien utilisé. La réunion n'existe que pour atteindre un but ou poursuivre un ou des objectifs. Il est important, d'une part, que les participants sachent pourquoi ils sont là et pourquoi le groupe existe et, d'autre part, qu'ils sentent qu'ils peuvent contribuer à la mission ou à l'action du groupe.

Première constatation : on ne se réunit pas pour rien. Aussi bête que cela puisse paraître, il arrive que des groupes se réunissent pour... se réunir. Si l'on a pris la bonne habitude de tenir la réunion du groupe chaque premier lundi du mois, il faut que le contenu en vaille la peine, chaque fois. Sinon, la réunion sera d'un ennui mortel pour le groupe!

Seconde constatation : tout est relatif dans la tenue et la conduite d'une réunion. Si l'on perd cela de vue, on s'expose à tomber dans l'intransigeance, l'absence de respect ou la fuite de la réalité. Les techniques les plus simples et les règles les plus compliquées ne se greffent que sur une conception juste de ce qu'est une réunion.

Présider, animer, conduire

Présider un organisme de participation, animer un groupe et conduire une réunion sont des tâches différentes. Dans les pages qui suivent, nous parlerons indifféremment de l'une ou de l'autre puisque celles-ci sont habituellement confiées à une même personne. Nous aborderons la conduite de réunion en nous rapportant aux divers rôles de la personne qui préside la séance : animateur, architecte, régisseur, arbitre et psychologue.

L'animateur du groupe

L'animation du groupe doit devenir la première préoccupation de celui qui conduit une réunion, qu'il soit président du groupe ou modérateur d'occasion.

Porter attention aux participants

L'accueil des personnes, effectué de préférence par le président ou par une personne qu'il désigne, permet d'établir un premier contact et favorise le sentiment d'appartenance au groupe : on ne saurait trop insister sur son importance. Un mauvais accueil ou un début de rencontre retardé produit un malaise qu'on devra récupérer.

Les participants doivent conserver, tout au long de la rencontre, le sentiment d'être accueillis, d'être utiles au groupe et d'obtenir une attention à la fois personnelle et égalitaire.



Créer un climat favorable

La responsabilité du climat qui existe dans le groupe ne relève pas exclusivement du président. Toutefois, son attitude et les impressions qu'il crée agissent grandement sur ce climat : confiance envers les autres membres et ouverture sont des qualités qu'il doit développer au plus haut point.

L'aménagement de l'environnement, incluant la disposition du mobilier, la température, l'aération et l'éclairage, contribue aussi au bon climat du groupe. Il incombe au président d'y voir avant et pendant la réunion.

Travailler dans une atmosphère détendue

Savoir manier l'humour constitue un atout dans la conduite de réunion. Un président stressé qui refuse au groupe des moments d'humour ou de détente mine la cohésion du groupe.

Permettre qu'on verbalise ses sentiments

Le climat peut être tendu à l'occasion. Il est alors opportun de permettre aux participants de verbaliser ce qu'ils ressentent à ce moment précis. L'expression des sentiments aide à mieux les comprendre et à les maîtriser. Le temps alloué à cet exercice est loin d'être perdu.

Ne pas laisser dégénérer les conflits

Les désaccords sont fréquents dans un groupe, et c'est normal. Il arrive cependant qu'ils dégèrent en conflit ouvert ou inavoué. Le président peut jouer un rôle direct dans une telle situation, surtout en refusant que le groupe parte à la recherche du coupable, en permettant aux personnes de reformuler leurs points de vue et d'exprimer leurs émotions.

Rappeler l'objectif

L'animateur plus que tout autre participant doit maîtriser la mission du groupe et l'objectif poursuivi au cours de la réunion ou d'un point de discussion particulier. Il s'assure régulièrement que le groupe saisit bien le pourquoi de sa présence et fait des rappels, si nécessaire. Par exemple, une réunion d'information n'est pas une réunion de prise de décision; l'adoption d'un projet ne veut pas dire qu'il revient automatiquement au groupe de l'exécuter, etc.

Voir à ce sujet
le fascicule 24 « Le conflit :
un point tournant »



L'architecte

La première tâche du président consiste à planifier le travail : il est l'architecte de la réunion en ce sens qu'il lui revient de dresser le plan de travail et de voir à son exécution.

Déterminer l'ordre du jour

Le travail du président commence bien avant le début de la rencontre par la préparation de l'ordre du jour. Il peut faire ce travail seul, mais il est habituellement assisté d'autres personnes. Il importe cependant que le président en assume le leadership.

Les sujets à l'ordre du jour proviennent souvent de plusieurs sources. Les règles de régie interne prévoient généralement certaines étapes comme l'adoption de l'ordre du jour, du compte rendu ou du procès-verbal, le traitement de la correspondance, etc. Il y a aussi le plan d'action du groupe, qui devrait normalement refléter les attentes des membres. On y inscrit également les points reportés lors de la dernière séance et, inévitablement, les affaires nouvelles dues aux circonstances, les obligations extérieures, etc.

Il importe surtout d'établir un projet d'ordre du jour équilibré : temps alloué à l'information, période de discussion, ouverture aux imprévus, etc.

On se rappellera aussi que l'ordre du jour appartient à l'assemblée et que celle-ci peut disposer du projet à sa guise.

Soigner l'avis de convocation

On peut penser que l'avis de convocation est un document inutile, surtout si les règles de régie interne prévoient déjà les dates précises des séances. Au contraire, il peut être très profitable et servir à faire ressortir l'importance de la réunion et ses objectifs. Un petit mot du président en ce sens, qui accompagne l'avis de convocation, motive les gens à bien se préparer et à entrevoir la réunion avec un esprit positif.

Bien préparer les dossiers

Des contenus mal préparés entraînent des réunions qui tournent à vide ou qui produisent des résultats médiocres. L'information est la nourriture du groupe : insuffisante, elle frustre les personnes, trop lourde, elle devient indigeste. La documentation doit être accessible suffisamment à l'avance : n'est-ce pas une forme de respect envers chacun? Il y a lieu aussi de communiquer au préalable avec un intervenant extérieur et de le mettre au fait des objectifs poursuivis, des procédures applicables et du temps qui lui est alloué.

Bien se préparer personnellement

L'animation d'une réunion demande au président une préparation personnelle des plus soignées. La lecture de la documentation doit obligatoirement être accompagnée d'un temps de réflexion, de la révision des documents et de



communications avec des personnes-ressources, si nécessaire. Une tâche préparatoire bâclée peut provoquer l'échec du travail de groupe.

La préparation mentale doit aussi s'accorder au type de réunion en vue, c'est-à-dire qu'elle soit d'information, de formation, de négociation, de résolution de problème, de développement de projet, etc.

Utiliser adéquatement les outils d'animation

Le tableau, les feuilles sur chevalet, le rétroprojecteur, le magnétoscope ou le diaporama sur ordinateur (Power Point) représentent autant d'outils qui peuvent être utiles à un groupe s'ils sont utilisés à bon escient. Par ailleurs, rien n'est plus désagréable que de subir les défaillances du matériel ou les maladroites d'une personne qui n'en maîtrise pas le fonctionnement. Mieux vaut alors laisser tomber que de briser le rythme du groupe.

Voir à l'évaluation, au partage des tâches et au suivi des travaux

La planification du travail se poursuit également durant et après la séance.

Après chaque décision, le président doit voir au partage des tâches qui en découlent. Il doit aussi s'assurer que le groupe évalue son travail à la fin de chaque séance.

Il doit veiller par la suite à ce que les choses se fassent en conformité avec les décisions prises, pour éviter de compromettre la prochaine réunion.

Dans les conseils d'établissement, la responsabilité d'appliquer les décisions revient au directeur d'école, ce qui n'empêche pas le président de l'appuyer dans ce travail.

Le régisseur du contenu

Sur un plateau de tournage, le régisseur s'assure que tout fonctionne; il voit à tout sans prendre la place du réalisateur qui est le maître d'œuvre. Cette image illustre le rôle du président par rapport aux contenus. Il voit à tout, mais le maître d'œuvre, c'est l'assemblée.

Le conseil d'établissement représente un cas particulier puisque le directeur de l'école est l'auteur des principales propositions soumises à l'assemblée. Une fois que le directeur a présenté la proposition ou le document en question, le président reprend son rôle de régisseur du contenu et l'assemblée se prononce sur le sujet.

Amorcer le travail et préciser l'objectif

À chaque point de l'ordre du jour, le président présente le sujet. Il est important de bien préciser l'objectif associé à chaque point de l'ordre du jour : information, discussion, prise de décision, etc. La confusion à ce sujet occasionne des embarras dont il est parfois difficile de se sortir. Il faut être très clair au départ et intervenir si un participant dévie de l'objectif.



S'assurer d'une information adéquate et de la compréhension du sujet

Une bonne discussion ne peut commencer sans que les participants n'aient reçu une information suffisante pour comprendre les enjeux en cause. C'est au président d'y voir : le savoir est indispensable pour réfléchir et agir.

Une fois le travail amorcé, le président doit être attentif au groupe et s'assurer que le sujet est bien compris. La posture, les attitudes non verbales ainsi que la physionomie sont généralement significatives à cet égard. Si nécessaire, il y a lieu de revenir en arrière et d'ajouter des éléments d'information, de clarifier des termes, etc.

Reformuler les interventions et faire des liens entre elles

Les participants ne possèdent pas tous les mêmes qualités de communicateur. La plupart s'expriment clairement et précisément alors que certains sont plus intuitifs qu'orateurs. Il est nécessaire, à l'occasion, de reformuler une intervention. On peut même être obligé d'interrompre un intervenant qui se répète, accumule les exemples, fait des liens de toutes sortes tout en gardant l'impression de ne pas se faire comprendre. Avec doigté, on peut lui dire : « Si j'ai bien compris, tu veux nous dire que... »

La reformulation peut se présenter comme une simplification des propos, une clarification, une recherche de nuances ou encore un questionnement.

L'une des difficultés du travail en groupe est souvent le manque d'attention aux interventions des autres. Le président peut faire les liens qu'il juge opportuns afin de favoriser l'écoute et l'échange d'idées.

Ramener le sujet lors d'un débordement

L'enchaînement des interventions peut mener loin du sujet principal. Il est facile d'aviser le groupe lorsqu'il s'éloigne de l'objectif.

À l'inverse, on oublie parfois de souligner la progression du travail. Ce type d'intervention permet au groupe de se rendre compte de ce qui a été fait, d'en tirer satisfaction et d'y trouver un encouragement à poursuivre le travail.

Formuler une synthèse des avis ou des hypothèses

À la fin des interventions, le président se doit de résumer les opinions émises, les hypothèses avancées ou les consensus établis. Il peut noter les divergences. Il doit éviter d'énumérer tout ce qui a été dit ou de teinter le tout de sa propre opinion.

Ce genre de synthèse peut aussi se faire en cours de route afin d'éviter les retours en arrière. La synthèse est essentielle avant la prise de décision.

Une bonne synthèse de la discussion, effectuée par le président, facilite grandement la tâche du secrétaire.

L'arbitre des débats



Le président joue également un rôle d'arbitre. Il voit à ce que tout fonctionne selon les règles et les plans établis. Dans un sport, l'arbitre doit agir de façon à ce que le jeu se déroule normalement et qu'il soit passionnant, tant pour les joueurs que pour les spectateurs. À cette fin, il ne prend pas toute la place et permet surtout au talent de se manifester.

Dans le même sens, le président n'a pas à « jouer les vedettes ». Il doit, dans le respect des règles, veiller à ce que le groupe atteigne les résultats recherchés et que les partenaires aient du plaisir à collaborer.

Maîtriser les règles de fonctionnement du groupe

À ce chapitre, la première exigence est de bien connaître les règles de fonctionnement du groupe. Dans les organismes du réseau scolaire où se trouvent des parents, on rencontre deux sortes de règles : les modalités de fonctionnement déterminées par la Loi sur l'instruction publique (ex. : quorum, vote, etc.) et les règles de régie interne que le groupe a adoptées.

Le président doit avoir les textes en question à portée de la main pour s'y référer au besoin et les rappeler au groupe. Encore mieux s'il peut les citer de mémoire!

Assurer le respect de l'ordre du jour

Il est aussi de la responsabilité du président de faire respecter l'ordre du jour adopté par l'assemblée. Une réunion qui doit se terminer à dix heures doit se terminer à dix heures. Un président sera jugé des plus compétents si tous les objectifs de la séance ont été atteints et qu'il n'est que neuf heures quarante-cinq... Un minutage de chaque section de l'ordre du jour peut aider à respecter l'horaire, mais ne doit toutefois pas nuire à la qualité des décisions. Souvent, le débordement d'une réunion provient d'une mauvaise évaluation du temps nécessaire au traitement de tous les sujets à l'ordre du jour. Si la rencontre qui a servi à préparer l'ordre du jour a pris plus de temps que la durée prévue pour la réunion, il y a fort à parier qu'on débordera!

Le président n'est pas seul en cause dans le respect de l'horaire. Tous les participants doivent être sensibilisés au fait que leurs interventions ont un effet direct sur la durée du débat et de la réunion.

Malgré le souci de tous de respecter l'horaire, il arrive que le groupe ne parvienne pas à se faire une idée ou à prendre une décision. Mieux vaut alors reporter ce point de l'ordre du jour que de s'enliser. Avec du recul, il est souvent possible de dégager une solution.



Accorder la parole

C'est la première responsabilité que le président doit assumer. Simple lorsqu'il s'agit d'un groupe de quelques personnes, cette tâche est beaucoup plus ardue pour une assemblée de plusieurs dizaines de personnes. Il est possible de demander à celui qui siège à côté du président de prendre en note l'ordre des demandes d'intervention. Dans une salle comble, le défilé au micro s'avère incontournable.

L'ordre des interventions demandées n'est pas un absolu. Il y a lieu parfois de recourir à une personne-ressource ou au porteur du dossier, par exemple le directeur de l'école dans un conseil d'établissement, pour obtenir des éclaircissements sur l'objet du débat.

Le tour de table systématique n'est pas conseillé en tout temps. Même s'il demeure une technique valable en certaines circonstances, il est généralement fastidieux, crée une tension qui rend plus pénible la participation de certains membres, en oblige d'autres à s'exprimer contre leur gré et donne souvent lieu à des redites inutiles.

Procéder au vote ou à la prise de décision

Le moment du vote ou de la prise de décision appartient à l'assemblée. Le président peut toutefois aider le groupe dans son cheminement de façon à faciliter le passage de la discussion à la décision. Dans un grand nombre de cas, le vote sera superflu parce qu'on aura atteint l'unanimité ou recueilli un consensus sur une proposition.

Dans tous les cas, le président doit s'assurer que la décision est bel et bien prise dans le sens voulu par le groupe.

Appliquer ou non les procédures d'assemblée

Il existe plusieurs codes d'assemblées délibérantes, le plus connu étant le code Morin, malheureusement désuet dans de nombreux cas. Ces codes n'ont aucune valeur légale dans les organismes scolaires à moins d'avoir été adoptés par résolution du groupe. On peut s'inspirer de ces procédures dans la rédaction des règles de régie interne tout en évitant de tomber dans une « procédurite » qui laisse perplexe la plupart des participants et les décline dans les discussions. Notons aussi que l'assemblée demeure toujours maîtresse de ses procédures. Elle n'est pas pour autant au-dessus des lois.

En somme, le président doit faire preuve à la fois de fermeté et de compréhension dans l'application des règles et le déroulement des débats. Ce n'est pas pour rien qu'on désigne parfois l'animateur comme un modérateur!

Le psychologue d'occasion



Les personnes
constituent la matière première
du groupe.

Dernière image pour décrire la fonction du président : le psychologue. Sans être docteur en psychologie, le président tire avantage de son expérience des relations humaines pour conduire la réunion.

Différencier les types de participants

Les personnes qui composent un groupe jouent des rôles variés. Les créatifs apportent les idées nouvelles, les actifs ont hâte d'arriver à la conclusion, les intellectuels aiment discuter, etc. Il importe de reconnaître les personnalités autour de la table pour bien comprendre ce que chacune apporte à la dynamique du groupe. On peut même inventorier ces ressources et y avoir recours : untel est excellent pour formuler une synthèse, un autre pour détendre le groupe, etc.

Un bon animateur reconnaîtra immédiatement trois catégories de participants dans un groupe : les actifs positifs, ceux qui endossent les objectifs du groupe et y coopèrent; les actifs négatifs, ceux qui, par leur comportement, nuisent malheureusement à l'efficacité du groupe et les inactifs, ceux que l'animateur devra stimuler pour qu'ils contribuent au groupe. Il est bon de savoir rapidement à qui on a affaire : ça sécurise!

Compter sur les leaders

Dans cet ensemble que constitue le groupe, le président doit aussi repérer les véritables leaders. Cette étiquette ne leur est pas collée au front et ils ne se ressemblent pas tous. Si certains sont des meneurs naturels, d'autres sont davantage des leaders d'opinion. Il pourra compter sur eux et, à l'occasion, composer avec eux.

Stimuler les inactifs

La timidité, le manque de confiance en soi et la gêne de parler en public sont des sentiments qui empêchent certaines personnes d'apporter au groupe une contribution valable. Sans porter de jugement, l'animateur doit obtenir cette contribution.

Contenir certains participants

D'autres participants parlent facilement, longtemps et souvent. Le président doit les refréner et les aider à intervenir avec plus d'efficacité. Il le fera plus facilement s'il établit une relation interpersonnelle avec ces personnes.

Être conscient des interrelations

Le président doit aussi être conscient des liens entre les personnes, des interrelations, des groupes d'intérêt voire des conflits personnels qui peuvent exister entre certains membres. Par exemple, un conseil ou un comité constitué de représentants de divers groupes ne se comporte pas de la même façon qu'un autre formé d'individus qui y participent à titre personnel.

On constate la maturité d'un groupe lorsque les relations entre les personnes, plutôt que de nuire, contribuent à la poursuite de l'objectif commun.

Bien se connaître soi-même, surtout en tant qu'animateur

On sait d'expérience que la personnalité de l'animateur compte également dans l'évolution du groupe. Il lui importe de connaître ses tendances naturelles : suis-je préoccupé surtout par l'action, les idées, les personnes ou les méthodes de travail? Quelles sont mes prédispositions personnelles? Lesquels de mes comportements non verbaux remarque-t-on?

Se connaître en tant qu'animateur est aussi capital. Suis-je autoritaire, démocrate ou porté au laisser-aller?

Cette manière de distinguer les animateurs en trois catégories est assez répandue. L'autoritaire aura tendance à imposer ses idées, à établir les modalités de travail plutôt qu'à les proposer.

Le démocrate fait passer le souci du groupe et de ses résultats avant tout. Il ne prend pas tout sur ses épaules, mais fait confiance au groupe.

Le bonasse accepte les choses comme elles se présentent, ce qui nuit au groupe qui ne sent pas qu'il est entre bonnes mains.

En plus, ces comportements peuvent varier selon les jours, les événements qui marquent la vie et l'usure du temps.

Conclusion

On peut résumer les chapitres précédents par trois mots : le climat, le contenu, les procédures. La vie du groupe se situe sur ces trois plans et le président doit être attentif à chacun d'eux. Chaque animateur a tendance à donner de l'importance à l'une ou l'autre de ces dimensions. Dans sa préparation mentale, le président doit se rappeler qu'elles ont chacune leur importance.

La conscience de ce qui se passe dans le groupe sur chacun de ces trois plans démontre que le président maîtrise la fonction d'animateur.

