

Comment organiser des assemblées constructives

1. Préparation de la réunion

Il est préférable d'arriver à la réunion en ayant déjà une bonne compréhension des questions qui y seront abordées. Mais une bonne préparation à l'égard des sujets qui seront débattus ne consiste pas uniquement à s'assurer que les participants soient bien informés des problèmes à traiter, mais aussi à faire en sorte que le plus de points de vue possibles soient offerts afin que les décisions prises soient équilibrées.

1.1 Ordre du jour

La convocation à l'assemblée doit être faite suffisamment à l'avance, et devra comprendre l'ordre du jour, afin que chacun sache quand la réunion aura lieu, quels seront les points traités, dans quel ordre, et quelles sont les tâches qu'il est nécessaire de réaliser avant la réunion.

- Idéalement, à l'égard de chaque point à l'ordre du jour, pour chaque question abordée, on précisera les objectifs visés et la procédure à utiliser, avec la durée de temps estimée pour débattre de chacun. Parfois, il est utile de répartir les participants en plusieurs sous-groupes si, pour un même sujet, des solutions différentes sont nécessaires pour chaque aspect.
- Il doit être possible d'y ajouter d'autres points qui pourraient être proposés par les participants : une option consiste à réserver un point de varia à la fin pour en ajouter plusieurs ; une autre consiste à accorder un court moment au début afin que de nouveaux sujets puissent être proposés pour inclusion dans l'ordre du jour, et à décider ensuite si l'on en discutera le jour même, ou s'ils seront reportés à la réunion suivante.
- Commencez par quelque chose de facile à régler ; poursuivez avec les questions plus difficiles, longues à débattre ou plus importantes, et terminez avec quelque chose de simple et de court.
- On indiquera dans la convocation l'heure de début de l'assemblée et l'heure où il est prévu d'y mettre fin, pour une durée totale qui ne doit pas

dépasser les 2 heures, en prévoyant une marge d'erreur raisonnable sur le temps prévu à chaque point.

2. Types de réunions

Il existe différents types de réunions selon les objectifs poursuivis, mais il pourra généralement y avoir plusieurs objectifs dans une même réunion, qui sera divisée en différentes phases, chacune ayant recours à une technique spécifique. Ici, nous allons nous concentrer uniquement sur les plus importantes.

2.1 Réunions de remue-méninges

Leur but consiste à trouver des idées ou de nouvelles solutions à un problème donné. L'objectif des remue-méninges doit donc être clairement défini et l'on sera ouvert à toutes les idées (il n'y a pas de solution unique à tout problème donné). Si le problème est complexe, il est préférable de le décomposer/subdiviser en plusieurs éléments simples.

Il faut interdire la censure et l'autocensure ; l'évaluation critique des idées sera faite plus tard, selon la formule de réunion de discussion, éventuellement après une pause, et ce, afin de souligner que l'on est dans une phase différente.

- Une personne peut agir comme modérateur, et disposer d'une liste de suggestions et de questions stimulantes à proposer si personne ne lance d'idées.
- Une autre personne note les idées qui émergent en s'efforçant d'être aussi fidèle que possible à la formulation originale de l'idée proposée. Elle accepte de tout noter, ne rejette rien, aussi absurde une idée puisse-t-elle paraître.
- Chaque personne prend note des idées qui lui viennent à l'esprit, tant celles qui se forment spontanément, que celles résultant d'associations d'idées après avoir entendu celles des autres. Chacun doit d'abord lever la main pour demander la parole et ne présenter qu'une seule idée lorsque son tour de parole arrive. Formuler succinctement et clairement ses idées, sans aucune explication, ni raisonnement complémentaires.

2.2 Réunions de discussion

L'objectif consiste à approfondir l'analyse des différentes positions, leurs avantages et leurs inconvénients, et à mettre en évidence les arguments qui les soutiennent.

a) Si le but visé n'est pas de parvenir à un accord, mais de promouvoir l'énonciation d'arguments contrastés, on aura alors recours à une dynamique de confrontation des idées :

1. Formation de groupes : sondage d'opinion (5-10 min.)
2. Formulation d'arguments au sein de chaque groupe (20 min.)
3. Discussion en groupes mixtes, avec des représentants de chaque groupe d'opinion s'efforçant de connaître les arguments de l'autre groupe (20 min.)
4. Retour au groupe d'origine pour formuler des arguments sophistiqués et finaux. (20 min.)
5. Discussion entre les porte-parole des groupes (20 min.)

b) Si l'on désire plutôt encourager l'échange de points de vue, on aura alors recours à une dynamique de discussion ordonnée :

- On mettra l'accent sur les points communs.
- Le modérateur joue ici un rôle très important, car il doit contribuer à créer un climat de discussion cordiale et non laisser s'installer une atmosphère de coercition/confrontation. Il doit faire en sorte que l'on évite les arguments soumis avec autorité, ainsi que toute stratégie dialectique mettant les gens sur la défensive.
- On favorisera une attitude d'écoute active chez les participants, l'écoute et la compréhension des positions des autres, incitant chacun à se mettre à la place de l'autre.
- Il faut éviter de confondre sa perception de la réalité avec la réalité elle-même, avoir conscience que son propre point de vue est subjectif, et demeurer ouvert à la possibilité que l'on puisse avoir tort.

2.3 Les réunions de prise de décision

L'objectif consiste à parvenir à une décision consensuelle prise collectivement, en essayant d'intégrer les points de vue de tous les participants dans un accord qui soit satisfaisant et efficace. L'atteinte du consensus apportera plusieurs avantages : cela évite les conflits, amène de meilleures décisions ; permet l'intégration de tous les participants du groupe dans la décision afin d'éviter une situation où il y a des gagnants (la majorité) et des perdants (la minorité) ; et cela favorise l'implication du groupe tout entier dans les tâches découlant d'une décision.

C'est uniquement si l'on ne parvient pas à un accord consensuel que l'on se résoudra à soumettre la décision à un vote.

- La première étape consiste à bien définir quelle est la question sur laquelle une décision doit être prise. On est censé disposer déjà de toute l'information sur la situation et connaître les différentes alternatives et les arguments pour et contre à l'égard de chacune. On présume également qu'il y a accord sur la structure du processus à utiliser.
- Il est conseillé, avant de prendre une décision qui implique la participation active des gens, de vérifier d'abord la disponibilité de chacun à l'égard du travail qui devra être entrepris. Il est également important que chacun puisse exprimer comment il se sent affecté par le problème pour lequel une décision sera rendue.
- La participation créative de chacun est essentielle. C'est alors que les interventions des leaders et des experts peuvent avoir pour effet négatif d'entraîner la passivité des autres s'ils n'agissent pas dans le respect du processus collectif. Il faut s'efforcer d'intégrer les opinions de tous les participants. Il est donc conseillé de travailler en petits groupes et de confier à quelqu'un la responsabilité de rédiger une synthèse reflétant le plus possible l'ensemble des opinions exprimées.
- Incorporez toutes les idées en essayant de les ajuster, de les intégrer, de les combiner... afin de formuler une ou plusieurs propositions définies et réalisables. Si à la fin il y a plusieurs propositions entre lesquelles choisir, il est nécessaire de faire une première évaluation du degré d'accord qu'elles reçoivent. Il y a quatre niveaux d'accord / de désaccord :

1. « Je suis d'accord avec tout ou presque tout. »
2. « Je ne pense pas que ce soit la meilleure option, mais c'est néanmoins acceptable. »
3. « Je ne m'y objecte pas, mais je ne me sens pas concerné(e) par la décision. »
4. « Je ne peux pas être d'accord. » Dans ce cas, il y a un veto.

Seul un veto peut bloquer le consensus et obliger à tout recommencer ou à abandonner. Plutôt que de voter, de prendre une décision précipitée ou d'abandonner, il est toujours préférable de reprendre plus tard la discussion, ce qui laissera le temps à chacun d'y réfléchir.

Si l'on ne peut arriver à un consensus, ou si l'on ne dispose pas d'assez de temps pour y parvenir, on peut alors opter pour le vote.

Ce processus peut également être compliqué et est susceptible de donner lieu à de la manipulation (voulue ou non). Il est donc nécessaire de suivre une procédure claire :

- Déterminez quel type de majorité est requise (la moitié plus un, les deux tiers, etc...)
- Clarifiez bien quelles sont les possibilités sur lesquelles il faudra voter, en prenant soin de les formuler avec précision. Éviter de lier les propositions avec les gens qui les défendent.
- Autant que faire se peut, réduisez le nombre d'options devant faire l'objet d'un vote. Les critères selon lesquels on conserve ou élimine un énoncé d'option doivent avoir l'accord du groupe.
- Faites bien comprendre quelle est la procédure à suivre. Tout doute doit être éliminé avant le vote.
- En principe, les votes ne peuvent être répétés, et les résultats prennent un caractère de décision irrévocable dès l'instant où les votes sont comptés. Pour notre part, nous estimons qu'il est toujours préférable de laisser la porte ouverte à toute révocation d'une décision prise par vote

au bout d'un certain temps et face à des requêtes raisonnables et motivées.

3. Les rôles

3.1 La modération

Le modérateur sera la personne qui accordera le plus d'attention aux aspects techniques et organisationnels de la réunion et qui rappellera au groupe les objectifs que les participants cherchent à atteindre dans une période de temps donnée.

Il devra également jouer un rôle proactif en suggérant des questions, des méthodes, etc.

Ses interventions devront concerner uniquement la forme et non le fond.

Présider une réunion à titre de modérateur ne consiste pas à mener ni à diriger la discussion, mais à avoir la responsabilité d'aider le groupe à atteindre ses objectifs. Une personne qui manifeste beaucoup d'intérêt pour les questions soulevées aura de la difficulté à bien s'acquitter de son rôle de modérateur – décrit ci-après.

- Au début de la réunion, inviter les personnes qui préconisent une approche particulière à la présenter, puis faites de même avec ceux qui préconisent une approche opposée.
- Encourager chacun à exprimer son opinion, en le faisant à titre personnel et, lorsqu'une idée émane de quelqu'un d'autre, en le déclarant explicitement.
- Interrompre avec diplomatie toute discussion répétitive entre deux individus, la monopolisation du droit de parole et la répétition d'arguments déjà exprimés.
- Trouver des terrains d'entente, en dresser la liste et les soumettre au groupe. Synthétiser les points de vue exprimés.
- Le modérateur peut aussi partager ses tâches en déléguant par exemple à une autre personne la responsabilité d'attribuer le tour de

parole, étant entendu qu'elle sera toujours soumise à ce que le modérateur pourra décider.

- Être conscient du temps restant et le faire savoir aux autres. S'il en reste peu, limiter les interventions.

3.2 Rédaction du procès-verbal

Les principales raisons de dresser un procès-verbal de la réunion sont : disposer pour référence ultérieure des résolutions adoptées durant l'assemblée afin ainsi de pouvoir respecter et/ou appliquer les décisions prises ; avoir connaissance et se souvenir des questions soulevées ; et pouvoir s'appuyer sur les précédentes décisions pour en prendre de nouvelles.

Le secrétaire sera démocratiquement élu pour ce rôle (à moins qu'il n'existe déjà un conseil d'administration dont un des membres est le secrétaire permanent. Il ne devrait pas assumer simultanément d'autres fonctions comme celle de modérateur. Vous pouvez également considérer la possibilité d'attribuer à tour de rôle la responsabilité de secrétaire.

Le secrétaire peut se contenter de noter uniquement les décisions prises, lesquelles représentent les décisions prises par les membres. Il faut s'assurer que le libellé de chaque résolution notée soit fidèle à la décision prise et ne puisse être mal interprété. Il peut aussi indiquer le degré d'accord atteint en enregistrant le nombre de votes s'il n'y avait pas de consensus. En plus de l'ordre du jour, le procès-verbal peut comporter davantage de données, comme les contre-propositions et les arguments et commentaires présentés, le nom des gens qui défendaient ces positions, les incidents survenus, etc.

Le livre des minutes devrait être disponible pour consultation à tous les membres du groupe, à n'importe quel moment. Par mesure de précaution, il est également conseillé de faire des copies et de les conserver dans un endroit différent de l'original.

4. Attitudes personnelles lors de l'assemblée

Les assemblées sont un acte collectif, et non un rassemblement d'amis.

Autrement dit, il faut s'efforcer d'avoir une attitude correcte, en évitant une attitude passive, et en ne cherchant pas à être la vedette de la réunion. Il faut être conscient que l'assemblée a pour but de résoudre un problème commun, et non de résoudre nos problèmes ou des rancunes personnelles.

À cette fin, il est utile de connaître certaines des attitudes plus fréquemment observées dans les assemblées, tant celles de nature positive que négative, et faire un effort pour adopter les premières et éviter les secondes.

4.1 Les attitudes positives à adopter

- Être disposé à changer d'opinion. Admettre ses erreurs et modifier ses opinions permet de les rapprocher de celles des autres.
- Exposer au bon moment quelles sont les règles non écrites et les procédures à suivre par le groupe.
- Demander aux personnes moins impliquées dans la discussion de s'exprimer, renoncer à son tour de parole lorsque l'on estime qu'il serait plus intéressant d'écouter les points de vue des autres, et prêter attention à ce que dit la personne ayant la parole.
- Faire la médiation des conflits en ayant recours à l'humour, en favorisant la détente, et en soulignant les points sur lesquels les gens sont d'accord.
- Encourager ceux qui partagent notre point de vue à s'exprimer ou, dans le cas contraire, encourager les autres à mieux expliquer ou approfondir leurs idées.
- Proposer de nouvelles procédures et de nouvelles idées lorsqu'il y a un blocage.
- Exprimer ses opinions en parlant à la première personne – en utilisant le « je ». Ne pas utiliser le pluriel pour exprimer ce que l'on pense.

4.2 Les attitudes négatives à éviter

- Généraliser (« Tous les... Vous êtes... ».)
- Se lancer dans d'interminables théorisations et explications superflues.
- Ne pas piquer de crises du genre « Eh bien alors je quitte tout et ne reviendrai jamais », ou « Soit vous êtes avec moi, soit vous êtes contre moi. »)
- L'apathie.
- Attribuer à une autre personne ses propres sentiments ou attitudes.
- La perte de contact avec la réalité, en assimilant ses opinions ou désirs (ou ceux des autres personnes) avec la réalité elle-même.
- La violence symbolique, tel utiliser le mode collectif pour imposer les idées particulières d'une personne, dissimuler les questions pertinentes, se livrer à des taquineries, interrompre les autres, ne pas les laisser parler, etc.
- Renforcer la prééminence de ses propos ou de ceux d'une autre personne en faisant référence à une autorité supérieure réputée incontestable (comme la science, la loi...)
- Recourir à des contradictions et à des paradoxes afin d'imposer aux autres des positions où ils seront toujours perdants (« vous êtes d'accord ou vous vous écarterez », "« Acceptez ou partez »)
- Utiliser le secret, garder des informations pour soi.