



# Avis

Le Conseil ontarien des directeurs de l'Éducation (CODE) est un organisme consultatif constitué des directeurs et des directrices de l'éducation des 72 conseils scolaires de district de l'Ontario, public, catholique, de langue française et de langue anglaise.

## Gestion de réunions efficaces

### Que dois-je savoir à propos des réunions efficaces?

Dans son article publié dans le *Globe and Mail* intitulé « Conquer the Meeting Myths » (Dissiper les mythes des réunions), Harvey Schachter explique que [Traduction] « les cadres supérieurs doivent être très sélectifs dans le choix des réunions auxquelles ils assistent afin qu'ils puissent se consacrer à la vision, à la stratégie, à la planification et aux communications » [se reporter aux ressources Internet]. Les directeurs de l'éducation ainsi que les surintendants assistent souvent à un nombre démesuré de réunions, ce qui peut les empêcher de prendre part activement et efficacement à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et à l'accroissement du rendement des élèves. Par contre, l'éducation est un domaine fortement axé sur la collaboration et les interactions, donc fondé sur les relations. Lorsque le travail d'équipe fait partie des buts établis, un plus grand nombre de tâches peuvent être accomplies pendant les réunions. Le directeur de l'éducation doit déterminer les processus en équipes qui nécessitent sa participation tout en prenant soin de se réserver du temps pour réfléchir « à la vue d'ensemble » requise pour atteindre les résultats attendus du système.

La gestion de réunions efficaces comporte deux principales composantes. La première consiste en l'organisation, l'animation et la tenue des réunions. La deuxième composante sert à déterminer le moment où il faut tenir une réunion et les réunions auxquelles le leader du système doit assister.

Dans son livre *Manager's Guide to Effective Team Meetings* (Guide du gestionnaire pour la tenue de réunions d'équipe efficaces), Barbara J. Streibel souligne que [Traduction] « .. les réunions peuvent soit empoisonner la vie d'un employé ou soit favoriser l'esprit de collaboration requis pour travailler ensemble de façon efficiente et efficace ». Elle ajoute que, dans un milieu de travail axé de plus en plus sur la collaboration, il importe de planifier et de tenir des réunions qui permettent à chaque participant de s'exprimer, qui suscitent un fort sentiment d'appartenance et (plus important encore) qui font progresser l'organisation.

En général, les réunions conviviales :

- fournissent aux membres de l'équipe les renseignements dont ils ont besoin pour accomplir de l'excellent travail;
- permettent de faire preuve de créativité;
- contribuent à motiver et à encourager le personnel;
- favorisent l'engagement, la cohésion et la solidarité du groupe à l'égard de la réalisation des buts et de la vision du système.

### Que dois-je savoir à propos de l'organisation et de l'animation de réunions efficaces?

Voici les principaux aspects des réunions efficaces.

#### **Préavis suffisant**

Il importe d'avertir les participants à l'avance de la tenue d'une réunion. Bien que certaines situations nécessitent la tenue d'une réunion d'urgence ou improvisée, les réunions seront beaucoup plus efficaces si tous les participants se présentent à la réunion prêts à discuter des points à l'ordre du jour.



## Ressources imprimées

Voici les publications qui ont servi à rédiger le présent avis et qui représentent des ressources utiles.

Barbara J. Streibel (2003). *Manager's Guide to Effective Team Meetings*, New York, NY, McGraw-Hill.

Jon Petz (2010). *Boring Meetings Suck*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons.

## Planification et préparation approfondies

- 1. Déterminer le but.** Les réunions doivent avoir un but clair et des objectifs définis.
- 2. Dresser la liste des participants.** N'invitez que les personnes qui permettront d'atteindre les objectifs de la réunion. Avant la réunion, parlez directement avec les personnes qui devront réaliser des tâches précises pendant la réunion.
- 3. Préparer un ordre du jour.** Posez-vous les questions suivantes.
  - Quel est l'objectif de la réunion et quels sont les résultats attendus? (Par exemple, la réunion vise-t-elle à prendre une décision, à trouver des idées ou à mettre la dernière main à un rapport?)
  - De quelle façon la réunion devrait-elle être organisée et structurée pour en garantir l'efficacité?
  - Chaque personne doit-elle être présente pendant toute la réunion?
- 4. Répartir le temps alloué.** Laissez le but de la réunion en déterminer la durée. En règle générale, les réunions ordinaires ne devraient pas durer plus de 90 minutes. Une pratique efficace consiste à préciser le temps qui sera consacré à chaque point à l'ordre du jour. Vous pourriez, par exemple, indiquer la durée de chaque point ainsi que l'heure à laquelle la discussion commencera et se terminera. Les mesures de suivi peuvent être classées en trois groupes : fournir de l'information, discuter et demander des avis et des suggestions, puis formuler une recommandation.
- 5. Ordonner les points à l'ordre du jour.** La façon dont est structuré l'ordre du jour pour éviter que la réunion [Traduction] « s'enlise ou diverge du but établi et que les participants s'enflamment ou s'épuisent » [Streibel] représente un aspect important pour maintenir la participation et l'attention des participants.

## Animation efficace

- 1. Fixer des règles de base.** Lorsque les règles de base de la réunion n'ont pas été établies au préalable, le président ou l'animateur de la réunion devrait prendre quelques minutes au début de la réunion pour discuter des règles de base et répondre aux questions. L'établissement de règles de base et de lignes directrices concernant les échanges entre les participants facilitera grandement l'esprit de collaboration et le sentiment d'appartenance.
- 2. Établir les rôles.** Dans l'un de ses articles publiés sur Monster.com, « Help Make Meetings Productive » (Contribuez à rendre les réunions productives), Michele Marrinan déclare [Traduction] « Nous devons créer une culture différente où il appartient à chaque personne de faire sa part pour faire en sorte que cela fonctionne. » [se reporter aux liens Web]. Il existe de nombreuses stratégies qui permettent d'atteindre cet objectif, y compris affecter les rôles de rédacteur (afficher les idées principales, les points importants figurant sur un tableau ou un écran d'ordinateur et les commentaires pendant la discussion), de chronométrateur et de preneur de notes (consigner les idées principales de la réunion de manière à en obtenir un document permanent). Une bonne pratique consiste à affecter ces tâches aux participants à tour de rôle lorsque cela est possible.
- 3. Garantir la satisfaction des participants.** Il importe de donner aux participants l'occasion de fournir leurs commentaires et leurs suggestions sur les points à l'ordre du jour. Ces contributions peuvent rendre la réunion plus efficace et l'ordre du jour plus participatif. L'article « Running Effective Meetings: Establishing an Objective and Sticking to It » (Animer des réunions efficaces : fixer un objectif et s'y tenir) [www.mindtools.com] présente de nombreuses recommandations utiles :
  - Si certaines personnes monopolisent la conversation, faites-vous un devoir de demander aux autres participants d'exprimer leurs idées.
  - À la fin de chaque point à l'ordre du jour, résumez rapidement ce qui a été dit et demandez aux personnes de confirmer qu'il s'agit d'un bon résumé. Prenez des notes sur le suivi à effectuer.
  - Consignez les points qui devront faire l'objet d'une autre discussion.
  - Observez le langage corporel des participants et apportez des mises au point, au besoin. Il est peut-être temps de prendre une pause ou de faire taire une personne qui parle trop.



- Veillez à ce que les discussions ne s'écartent pas du sujet.
  - Dressez la liste de toutes les tâches affectées au cours de la réunion et prenez en note la personne qui est responsable de chacune et la date où elle doit être réalisée.
  - En général, il existe quatre genres de décisions possibles : le directeur de l'éducation prend une décision à la fin de la réunion; les participants tiennent un vote sur la décision; les participants parviennent à un consensus ou des membres sont désignés pour prendre la décision. Il est très important de connaître à l'avance la façon dont la décision sera prise. Si une décision ne peut pas être prise, le groupe doit déterminer s'il faut poursuivre la réunion, s'il faut reporter la décision ou s'il faut fixer la date d'une prochaine réunion.
- 4. Savoir conclure la réunion.** Mettez fin à la discussion et levez la séance. Ces deux aspects d'une réunion sont essentiels. Les réunions bien gérées se terminent à temps et les réunions gérées de main de maître finissent avant le temps.
  - 5. Résumer le contenu de la réunion.** Examinez brièvement les résultats de la réunion et les prochaines étapes. Informez les participants que vous leur enverrez un résumé de la réunion.
  - 6. Faire un compte rendu.** Une fois la réunion terminée, prenez le temps d'en faire un compte rendu et d'en évaluer l'efficacité en fonction des objectifs qui avaient été établis. Préparez un résumé de la réunion qui décrit les résultats atteints et qui présente la liste des personnes qui se chargeront d'accomplir les différentes tâches à mesure que l'équipe progresse. Le résumé sera transmis à tous les participants et à d'autres intervenants. Il s'agit d'une composante très importante des réunions efficaces qu'on tend souvent à négliger. Vous devez avoir un document écrit de ce qui s'est passé ainsi qu'une liste des mesures que des personnes désignées ont accepté de prendre.

## À quel moment les directeurs de l'éducation devraient-ils organiser des réunions ou y assister?

On a tendance à inviter un trop grand nombre de personnes à bien des réunions. En sa qualité de directeur général et d'agent d'éducation en chef, il importe que le directeur de l'éducation détermine les réunions auxquelles il doit absolument assister. En règle générale, le directeur de l'éducation ou l'agent de supervision désigné doit assister aux réunions qui portent sur une orientation stratégique ou qui visent à élaborer un plan qui aura des répercussions sur le système. Les membres du conseil exécutif et du conseil administratif prennent part habituellement à ces réunions. De plus, les directeurs de l'éducation assument une importante responsabilité en ce qui a trait aux réunions du conseil scolaire et des comités.

Il est important que les directeurs de l'éducation n'assistent pas à des réunions qui seraient organisées et animées plus efficacement par d'autres membres du personnel. À l'occasion, on demandera au directeur de l'éducation d'assister à une réunion pour transmettre des salutations ou pour prononcer l'allocution d'ouverture. Toutefois, la présence du directeur de l'éducation n'est pas essentielle pour assurer l'efficacité et l'efficience de la réunion. Savoir à quel moment décliner une invitation ou à quel moment confier l'organisation d'une réunion à d'autres membres du personnel fait partie des compétences importantes que doivent acquérir les directeurs de l'éducation.

## De quelle façon la technologie peut-elle améliorer l'efficacité des réunions?

La technologie peut faciliter la gestion de réunions plus efficaces tant pour le conseil d'administration que pour le système.

### Conseil d'administration

Dans un sondage mené récemment par CODE, il est ressorti qu'à l'heure actuelle :

- sept conseils tiennent des réunions sans papier;
- six autres conseils tiennent aussi des réunions sans papier. Toutefois, sur demande, ces conseils fournissent à leurs membres des copies imprimées des documents;
- cinq conseils envisagent de tenir des réunions sans papier.

Savoir à quel moment décliner une invitation ou à quel moment confier l'organisation d'une réunion à d'autres membres du personnel fait partie des compétences importantes que doivent acquérir les directeurs de l'éducation.



## Ressources Internet

Article de Harvey Schachter,  
« Conquer the Meeting Myths »  
[www.theglobeandmail.com/report-on-business/managing/morning-manager/conquer-the-meeting-myths/article669777](http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/managing/morning-manager/conquer-the-meeting-myths/article669777)

Article de Michele Marrinan,  
« Help Make Meetings Productive »  
<http://career-advice.nytimes.monster.com/in-the-office/workplace-issues/Help-Make-Meetings-Productive/article.aspx>

Site Free Management Library,  
« Guidelines to Conducting Effective Meetings »  
<http://managementhelp.org/misc/meeting-management.htm>

Article de Mind Tools,  
« Running Effective Meetings »  
[www.mindtools.com/CommSkill/RunningMeetings.htm](http://www.mindtools.com/CommSkill/RunningMeetings.htm)

Les réponses au sondage ont révélé qu'en règle générale les conseils des régions plus petites, rurales et plus éloignées adoptent les réunions sans papier.

La Loi sur l'éducation (article 208.1) et le Règlement de l'Ontario 463/97 : Réunions électroniques comportent des dispositions permettant aux conseils de tenir des réunions électroniques. Avant de tenir des réunions sans papier, ou électroniques, les conseils doivent adopter un règlement, une politique et des procédures ainsi que fournir l'équipement requis aux administrateurs et aux cadres supérieurs de manière à assurer l'efficacité des réunions. Il peut être très difficile de garantir la participation et la contribution actives des participants dans un milieu électronique.

## Système

Bon nombre de systèmes scolaires envisagent actuellement d'utiliser la technologie pour tenir des réunions plus efficaces. En règle générale, les téléconférences représentent la principale technologie utilisée jusqu'à présent.

Les téléconférences comportent des inconvénients. En effet, elles restreignent le nombre de participants, ne permettent pas les discussions et les échanges en personne, ne donnent pas accès à des renseignements interactifs et imposent des limites quant à la durée de la réunion. Il existe d'autres options, dont les réunions virtuelles au moyen des technologies suivantes :

- vidéoconférence;
- WebEx;
- Adobe Connect;
- envoi de messages textes;
- échange de documents;
- collaboration virtuelle;
- baladodiffusion.

Les réunions virtuelles peuvent réduire les coûts, éliminer les temps de déplacement, réduire les pertes de temps et les interruptions de travail et réunir un grand nombre de personnes qui se trouvent à des endroits et dans des fuseaux horaires différents. Certains laissent entendre que les réunions virtuelles sont plus productives parce qu'elles permettent de cibler davantage la discussion et de définir le but de la réunion. Cependant, les réunions virtuelles sont souvent moins efficaces pour les groupes nombreux, lorsque la portée des discussions est vaste et lorsque le sujet ou la décision soulève une forte réaction chez les participants qui y sont profondément attachés.

## Si, en tant qu'agent de supervision, j'ai des préoccupations ou ai besoin d'aide, que dois-je faire?

- Assister à un séminaire de cadres sur la gestion des réunions efficaces ou effectuer des recherches sur le Web pour trouver des articles pertinents.
- Parler avec des collègues qui ont une vaste expérience dans le rôle de directeur de l'éducation ou dans la gestion efficace des réunions.
- Obtenir l'appui du Conseil ontarien des directeurs de l'éducation (CODE).
- Examiner des stratégies sur la tenue de réunions avec votre équipe de cadres supérieurs et avec le président du conseil.
- Communiquer avec des conseils qui tiennent des réunions sans papier.

