

Gestion collégiale en assemblée

Facteurs de tension et clés d'intervention



Conception et rédaction : Sonia El Euch

Relecture : Érick Chamberland, Fasal Kanouté
Finn Makela, Madeleine Pastinelli et Cathy Vaillancourt.

Révision : Nil Ataogul et Émile Bordeleau-Pitre

Octobre 2025



Table des matières

Mot de la présidente.....	4
Mise en garde	8
Les assemblées professorales entre tensions et solutions	10
Mais d'abord, qu'est-ce qu'une assemblée professorale ?	11
Facteurs de tension dans les assemblées professorales	13
1. Non-respect de l'ordre du jour	14
2. Non-respect des règles, conventions et politiques	18
3. Nuisance au bon déroulement	23
4. Non-respect du rôle de la présidence dans la distribution des tours de parole	27
5. Critique du mode de présidence	31
6. Remise en question des travaux d'un comité	39
7. Absentéisme à l'assemblée professorale	43
8. Présence d'une culture clanique	47
Qu'est-ce qui cause ces tensions ?	51
Vers des assemblées professorales apaisées	54
Conclusion.....	55
Bibliographie.....	57



Mot de la présidente : L'importance de la collégialité

Dans l'ordinaire quotidien de la vie professorale, les assemblées d'unité, qu'il s'agisse d'assemblées départementales, facultaires, d'écoles ou d'instituts, constituent des moments forts, mais elles peuvent aussi être marquées par un climat difficile et être le lieu de dynamiques très pénibles, susceptibles de miner l'enthousiasme et la santé mentale même des collègues les plus motivés. Les rapports et relations qui s'y vivent sont d'autant plus importants que les unités auxquelles les collègues sont rattaché-es constituent bien souvent leur principal lieu de vie au travail, en même temps qu'elles sont des espaces d'appartenance auxquels plusieurs s'identifient fortement. S'il n'est assurément pas réaliste d'espérer que ces assemblées puissent être exemptes de tensions, on peut en revanche se donner collectivement les moyens d'agir pour que celles-ci soient des lieux dans lesquels toutes les vues peuvent trouver à s'exprimer et à être entendues, et où il est possible de débattre et de prendre des décisions collectives sans que qui que ce soit n'ait à y laisser sa dignité ou sa santé mentale. Le projet de ce guide est né du besoin exprimé par les membres du Conseil fédéral d'avoir des outils permettant d'intervenir dans ce sens.

Pour apprendre à mieux vivre avec les tensions inhérentes aux assemblées, il est sans doute essentiel de commencer par rappeler que leur caractère parfois très pénible est étroitement lié à leur nature même et au rôle absolument fondamental que ces assemblées jouent en regard de la mission universitaire, comme instances se situant au cœur de la gouvernance collégiale des universités. Pris dans le singulier des dynamiques interpersonnelles et de l'histoire propre de son département avec ses conflits, ses alliances et ses rivalités, on est certainement enclins à voir d'abord et avant tout les dimensions personnelles de ces dynamiques et à perdre de vue que, en amont de celles-ci et au-delà de tout ce que les personnalités, tempéraments et susceptibilités ont de singulier, il y a des facteurs structurels qui expliquent qu'on soit placé dans ce genre de rapport les uns avec les autres. Si le fait d'être bien conscient de ces facteurs, de comprendre leur raison d'être en regard de la mission universitaire et leur importance n'est certainement pas suffisant pour transformer des assemblées conflictuelles en moments de sociabilité

agréables ou pour rendre sympathique le collègue qu'on a de bonnes raisons de ne pas apprécier, c'est assurément une condition nécessaire pour apprendre à bien vivre avec ces tensions et cesser de les penser comme des dysfonctionnements attribuables à des personnes.

Dans ce sens, il est peut-être utile de rappeler que la poursuite de la mission universitaire, qui consiste à produire et transmettre du savoir dans une perspective critique, n'est possible que dans un contexte qui protège la liberté académique, de sorte qu'on soit libre de poser toutes les questions qui nous apparaissent pertinentes, d'adopter les approches qu'on juge prometteuses, quitte à se tromper, bref qu'on puisse retourner toutes les pierres, dans un contexte où l'on doit pouvoir explorer de nouvelles voies et remettre en question les idées établies. Pour garantir cette liberté, il est essentiel que les universités soient autonomes vis-à-vis du politique et qu'elles soient gouvernées de manière collégiale, c'est-à-dire dirigées de l'intérieur par l'ensemble de celles et ceux qui œuvrent à la mission universitaire. La recommandation de l'UNESCO de 1997 concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur le reconnaît d'ailleurs de façon explicite dans son article 21, qui précise que « L'autogestion, la collégialité et une direction académique appropriée sont des éléments essentiels d'une véritable autonomie des établissements d'enseignement supérieur ». En effet, si l'on confiait le pouvoir à quelques personnes, celles-ci seraient toujours à risque de faire primer leur vision et leurs intérêts particuliers sur l'intérêt général. Bref, par sa nature même et eu égard au rôle qu'elle doit jouer, une université ne peut être le lieu d'une gouvernance verticale dans laquelle les décisions seraient déterminées par une poignée de dirigeant-es ou d'expert-es de la gestion et imposées du haut vers le bas. Personne n'aurait les connaissances et la largeur de vue qui pourraient rendre cela légitime, et le risque serait alors beaucoup trop grand que ces personnes soient influencées par les pressions politiques et idéologiques qui s'exerceraient sur elles ou qu'elles privilégient une perspective particulière (disciplinaire, théorique, paradigmatique, etc.) au détriment des autres. L'ensemble des orientations qui déterminent le fonctionnement des universités, autant que des unités qui les composent doivent être décidées collectivement, dans un cadre démocratique où coexiste une diversité de champs d'études, d'expertises, de paradigmes, de perspectives théoriques et de visions de la réalité.

Cette diversité de vues coïncide forcément aussi avec une diversité d'intérêts et de préoccupations, laquelle est de nature à susciter des tensions et des rivalités. Au lieu de les voir comme un problème à résoudre et de se demander comment on pourrait parvenir à rendre les assemblées harmonieuses, il vaut certainement mieux reconnaître ces

tensions pour ce qu'elles sont, c'est-à-dire l'effet d'une multiplicité de points de vue qui est nécessaire à une véritable liberté académique, essentielle à la poursuite de la mission universitaire. Partant de cette perspective, l'enjeu du déroulement des assemblées de professeur-es est avant tout de rendre possible le partage et la confrontation de points de vue entre des personnes dont les visions et intérêts divergent et qui éventuellement ne sont pas sympathiques les unes aux autres, et ce d'une manière qui permette à tous ceux et celles qui le souhaitent de se faire entendre et où les échanges restent posés et respectueux de chacun.

Cet objectif doit être porté collectivement, afin que celui-ci puisse se traduire par des normes communément admises quant à ce qui est acceptable ou non dans les assemblées, ainsi que sur les manières de faire qui conviennent ou pas. En effet, si la présidence d'assemblée a un rôle important à jouer en ce qui concerne le respect des procédures et le partage des temps de parole, et si l'employeur lui-même et ses représentant-es sont responsables, à bien des égards, des conditions qui déterminent le climat de travail et, par conséquent, les dynamiques entre collègues, il va sans dire qu'il sera toujours plus facile de maintenir une réelle participation collégiale respectueuse de chacun-e dans des contextes où une majorité de collègues se sentent responsables de faire en sorte que cela soit possible.

Une série de groupes de discussion tenus dans le cadre de la préparation des fascicules de la FQPPU sur la vie professorale a permis de mettre en évidence la manière dont un mode de fonctionnement non collégial peut miner l'intérêt des collègues pour la participation aux processus décisionnels, et par là même nuire au climat général¹. Parmi les aspects qui en sont ressortis comme particulièrement problématiques et auxquels il convient de porter une attention particulière, on peut noter d'abord le fait que les assemblées, plutôt que d'être de véritables lieux de discussion et de débat, ne servent qu'à diffuser des informations. Lorsque les collègues ont l'impression d'être face à un simulacre de délibération et sentent qu'ils et elles sont informé-es d'orientations définies à l'avance et de décisions déjà prises, qu'il n'est pas possible d'influencer le cours des événements, il en résulte un désintérêt général pour les assemblées et ce qui s'y discute.

Parmi les autres facteurs qui ont été identifiés à l'occasion de cette démarche comme susceptibles de nuire au climat général qui règne dans une unité, de rendre plus difficile la

1. Voir plus particulièrement le fascicule intitulé *La collégialité et la gestion*, rédigé par Mélanie Gagnon et publié par la FQPPU en 2015.

mise en œuvre de la collégialité et le bon déroulement des assemblées, on peut également noter :

- ➔ L'absence d'espaces et d'occasions de socialisation, qui débouche sur un climat d'isolement alors que les gens se connaissent peu ;
- ➔ La tendance à valoriser un modèle de carrière unique, centré sur l'excellence des performances en recherche ou sur un certain type de réalisations, et qui donne lieu à une dévalorisation du travail et des contributions de ceux et celles dont la carrière n'est pas conforme à ce modèle ;
- ➔ La confusion des rôles, lorsque les assemblées sont menées de manière très directive, de sorte qu'il est difficile pour les collègues d'exprimer des désaccords avec ce qui leur est proposé.

À cette première liste de facteurs, on peut bien sûr en ajouter d'autres, dont plusieurs sont liés à la spécificité des disciplines, des domaines de formation ou des contextes institutionnels. Ce guide tente de faire le tour de ce qui peut nuire à la bonne marche des délibérations en assemblée et de proposer des pistes pour favoriser une meilleure participation des collègues et des échanges plus ouverts ou plus posés. Il se veut une invitation à travailler collectivement pour rendre vivables des contextes qui, autrement, peuvent rapidement tenir de l'enfer sartrien, dans lequel, pour le meilleur et pour le pire, on est condamné au huis clos avec les autres. Il convient de ne jamais perdre de vue que la confrontation de positions antagonistes et le choc des idées, pour désagréables qu'ils puissent être, sont ce qui permet de donner corps à la collégialité et de préserver la liberté académique de chacun·e. En dernière analyse, les divergences de vues sont précieuses en ce qu'elles nous protègent du risque de dérives dogmatiques.

Bonne lecture !



Madeleine Pastinelli
Présidente, FQPPU

Mise en garde

Ce guide vise à proposer des repères et des pistes de réflexion pour favoriser le bon fonctionnement des assemblées professorales. Les problématiques qui sont décrites ne sont pas universelles : toutes les assemblées ne rencontrent pas les mêmes difficultés ni dans les mêmes proportions, et la réalité peut varier selon les universités, les départements, les unités et les contextes institutionnels.

Le travail d'écriture du présent guide a été un exercice difficile, parce que les pratiques et cadres applicables aux assemblées professorales sont variables d'un établissement à l'autre, notamment en fonction des statuts, règlements et conventions collectives des établissements du réseau de l'Université du Québec et dans les universités à charte. En effet, dans certaines institutions, les directions de département ou d'école sont des postes de cadre et, souvent, la présidence d'assemblée est confiée à un·e collègue professeur·e syndiqué·e. À l'inverse, dans d'autres institutions, les assemblées départementales sont présidées par la direction du département, qui n'est pas un poste de cadre, les directeurs et directrices demeurant des professeur·es syndiqué·es.

Ces différences entre les institutions ont des conséquences sur les attentes à l'égard de la présidence d'assemblée et sur les stratégies à privilégier en cas de difficultés. Dans certaines institutions, la présidence d'assemblée est confiée à un·e collègue professeur·e dont le rôle se résume à faire respecter les règles de procédure et à distribuer les tours de parole, et qui n'a, sauf exception, aucun rôle à jouer en regard des dossiers dont il est question lors des assemblées. Ailleurs, la présidence d'assemblée est assurée par la personne qui a aussi la charge de préparer l'ordre du jour qui est proposé et de voir à la bonne marche des dossiers qui y figurent.

Au vu des importantes différences qui s'observent entre les établissements, il aurait peut-être été plus simple de produire deux guides distincts, mais en dernière analyse, il est apparu que ce n'était ni réaliste ni souhaitable et qu'il était possible de produire un seul guide tenant compte de la diversité des contextes et pouvant être utilisé dans l'ensemble des établissements. C'est le pari que tente de tenir ce guide, qui fait appel à une lecture contextualisée. Il ne porte pas de jugement sur les modalités propres à chaque institution et n'entend pas imposer ou privilégier un modèle en particulier. Il présume que les membres des assemblées connaissent les règles en vigueur dans leur établissement et

que ces membres sauront adapter les pistes proposées à leur cadre institutionnel, tout en veillant à favoriser un fonctionnement réellement collégial, où la présidence d'assemblée est assurée, dans la mesure du possible, par un·e collègue syndiqué·e plutôt que par un·e cadre. Cette préférence vise à réduire les risques de conflits d'intérêts, à protéger la liberté de délibération et à assurer une distribution équitable de la parole.

Enfin, une dernière mise en garde s'impose en ce qui concerne un principe, cher à tous ceux et à toutes celles qui ont à cœur le fonctionnement collégial de l'institution universitaire, qui est celui de la souveraineté de l'assemblée. On se réfère couramment à ce principe pour avancer que le collectif, dans la mesure où il respecte les règles de procédure de la délibération, serait libre de se doter des règles qui lui conviennent. Or, il convient de rappeler que le pouvoir de l'assemblée s'exerce à l'intérieur d'un cadre réglementaire formé par les conventions collectives, statuts, règlements et politiques qui sont en vigueur dans chaque établissement. Même avec une très forte majorité, l'assemblée n'a pas le pouvoir de prendre des décisions qui vont à l'encontre de ce que prévoit la convention collective, pas plus qu'elle ne peut prendre de décisions qui sont incompatibles avec les lois et règlements en vigueur. Dans les pages qui suivent, il apparaît souvent nécessaire de rappeler l'importance des conventions et autres textes qui constituent les cadres réglementaires. Il faut toujours garder à l'esprit que si l'assemblée est souveraine, cette souveraineté s'exerce dans des limites balisées, qu'il est souhaitable de connaître.

La gestion collégiale en assemblée : composer avec les tensions

Participer ou même simplement assister à une assemblée professorale peut être une expérience difficile pour plusieurs professeur·es. Différentes sources de tension, perçues de manière variable selon les individus, peuvent entraver le bon fonctionnement des discussions et rendre difficile la prise de décisions. Lorsqu'elles se répètent et s'accumulent, ces tensions nuisent au climat de travail et peuvent fragiliser la collaboration entre collègues ou même, plus fondamentalement, conduire certain·es à se désengager et à perdre intérêt pour leur carrière. Plusieurs des défis rencontrés dans les assemblées professorales peuvent être abordés avec des clés d'intervention concrètes. Si les membres s'y engagent collectivement, il est possible d'adopter des stratégies et des pratiques favorisant des échanges plus constructifs, plus respectueux et plus productifs.

Ce guide met en lumière des **facteurs de tension** qui peuvent perturber les assemblées professorales, ainsi que des **clés d'intervention** pour y faire face. Parmi ces facteurs de tension, on retrouve notamment :

- ➔ Le non-respect de l'ordre du jour
- ➔ Le non-respect des règles, conventions et politiques
- ➔ La nuisance au bon déroulement
- ➔ Le non-respect du rôle de la présidence dans la distribution des tours de parole
- ➔ La critique du mode de présidence de l'assemblée
- ➔ La contradiction des travaux d'un comité
- ➔ La non-participation aux assemblées
- ➔ La présence d'une culture clanique

Les sources de tensions sont diverses et ne sont pas toujours attribuables aux membres de l'assemblée professorale. L'employeur a un rôle à jouer et une responsabilité à assumer à plusieurs égards : communication, politiques et processus, reconnaissance

et valorisation. Avant tout, il lui incombe d'assurer un milieu de travail sain, inclusif et sécuritaire, de protéger la liberté académique des professeur·es et de respecter la collégialité dans les instances, notamment les assemblées.

Mais d'abord, qu'est-ce qu'une assemblée professorale ?

Une assemblée professorale est l'instance composée des professeur·es rattaché·es à une même unité, laquelle peut notamment prendre la forme d'un département, d'un centre, d'une faculté ou d'une école, et qui est responsable, notamment, de la définition et de l'orientation de ses propres activités d'enseignement, de recherche et de développement. Son rôle est habituellement défini dans les conventions collectives des professeur·es, de même que dans les statuts et règlements de l'établissement. Il est recommandé de prendre le temps de consulter les documents pertinents pour mieux connaître le rôle, les responsabilités et les pouvoirs de son assemblée.

Que ce soit dans les établissements du réseau de l'Université du Québec ou dans les universités dites «à charte», les assemblées professorales jouent un rôle clé dans la gestion collégiale, autant académique qu'administrative. Dans les limites de leurs compétences et en conformité avec les dispositions de la convention collective applicable, ainsi qu'avec les statuts et règlements de l'établissement, chaque assemblée professorale élabore les procédures ainsi que les règles académiques et administratives nécessaires à son orientation et à son bon fonctionnement.

Chaque assemblée professorale joue donc un rôle de **gestion et de gouvernance académique**. Elle est appelée à s'autogouverner. Elle est composée des professeur·es d'un même département ou d'une unité, qui sont responsables de la définition et de l'orientation des activités d'enseignement, de recherche et de développement de leur département.

Les professeur-es jouent un rôle important dans l'embauche de professeur-es et dans la gestion de leurs tâches. Elles et ils formulent des **recommandations** pour le renouvellement ou non de contrats de collègues professeur-es, pour leur promotion ou pour la modification de programmes développés par les pairs, et rédigent des **avis** sur des questions académiques et administratives à l'intention des instances supérieures, notamment les décanats, conseils de faculté, commissions, instances, direction générale, vice-rectorats et rectorat.

L'assemblée départementale est par nature le lieu où se confrontent les visions, notamment, d'une discipline ou d'un domaine d'étude, mais aussi de l'enseignement, de la recherche, de l'institution universitaire et du rôle des professeur-es, pour ne citer que ces éléments. Elle est un espace dans lequel se confrontent parfois les intérêts d'individus en concurrence, que ce soit pour l'accès à des ressources ou pour de la reconnaissance. C'est donc par nature un lieu de débat, où les échanges peuvent devenir tendus et difficiles. Ils peuvent s'avérer intimidants, ou être éliminés par la mise en œuvre de stratégies qui neutralisent la possibilité même de débattre. Divers maux peuvent gangréner les assemblées professorales, impactant grandement la santé mentale des professeur-es, leur bien-être au travail et, ultimement, leur carrière.

L'idéal démocratique est la constitution d'un espace commun, une assemblée, permettant à tous les membres d'une collectivité déterminée, c'est-à-dire dans une frontière explicite, de délibérer et de décider et que cette assemblée représente le lieu suprême des décisions de la collectivité.

Robert, 2007, p. 198



Facteurs de tension dans les assemblées professorales

Les dysfonctionnements au sein d'une assemblée professorale ne sont pas uniquement attribuables aux professeur-es qui en sont membres, mais peuvent aussi relever de la responsabilité de l'employeur. En effet, une mauvaise gestion de la part de la direction, comme le manque de transparence, le non-respect de la convention collective ou l'imposition de décisions sans consultation préalable adéquate, peut fragiliser le fonctionnement de l'assemblée. De plus, des directives administratives trop contraignantes ou un contexte de manque de ressources peuvent exacerber les tensions, réduire l'autonomie des départements ou limiter la capacité des collègues à remplir leurs responsabilités de façon appropriée. À cela s'ajoute le problème de la surcharge de travail, conséquence directe du manque de ressources professorales et de soutien administratif, qui pousse parfois les collègues à des situations si précaires qu'ils et elles en viennent à se cannibaliser entre eux, exacerbant encore davantage les tensions et favorisant une culture clanique. Les attentes de l'employeur, souvent associées à l'utilisation d'indicateurs quantitatifs et à un souci de performance financière, s'opposent aux aspirations des professeur-es, davantage centrées sur la qualité de la formation et de la recherche, de même que sur la liberté académique, ce qui peut générer un climat de méfiance. Ainsi, ces facteurs externes, combinés à la personnalité, au caractère, à l'histoire de chacun-e, ainsi qu'aux enjeux individuels et aux dynamiques collectives, créent un contexte susceptible d'intensifier les conflits et de rendre la pratique du débat collégial en assemblée difficile.

1. Non-respect de l'ordre du jour

L'ordre du jour permet d'établir au préalable la nature de ce qui doit être discuté et des éléments qui doivent faire l'objet d'une décision. Il doit être envoyé aux membres de l'assemblée avant la tenue de la réunion; il permet donc à chacun d'être au fait des enjeux qui seront discutés et de se préparer en conséquence. Convenir de l'ordre du jour en l'acceptant ou en le modifiant au début d'une assemblée permet de se donner collectivement une structure, sans laquelle, considérant la diversité des enjeux qui peuvent concerner une assemblée, il serait difficile de débattre et de prendre des décisions. En dépit de son importance, bien des éléments de contexte peuvent conduire les collègues à ne pas respecter l'ordre du jour, ce qui peut rapidement devenir une source de tension.

Quelques sources de tension liées au non-respect de l'ordre du jour

Ajout de points après l'approbation de l'ordre du jour

L'ajout de points de façon informelle en cours de réunion et après que l'ordre du jour ait été adopté peut détourner l'attention des sujets importants et prolonger la rencontre. Les sujets essentiels risquent alors d'être négligés ou reportés à une prochaine assemblée faute de temps, menant ainsi à des retards dans la prise de décisions importantes. De plus, cela peut donner l'impression d'un manque de préparation ou de respect envers les membres, et même causer un sentiment d'iniquité, ce qui peut diminuer l'engagement des membres. Toutefois, l'ajout d'un point séance tenante est toujours possible, mais mieux vaut le faire conformément à la procédure applicable, lorsque des circonstances particulières le justifient.

Discussions hors d'ordre

Lorsque les discussions s'éloignent du sujet principal, les membres peuvent perdre le fil conducteur, ce qui peut compliquer la prise de décision ou remettre une décision urgente à une prochaine réunion. Non seulement cela ralentit la progression des dossiers, mais cela peut aussi donner l'impression d'un manque de leadership ou de discipline. À long terme, cela peut mener les collègues à ne plus considérer leur assemblée comme un lieu crédible de prise de décisions.

Frustration des membres de l'assemblée

La frustration peut émerger chez les membres lorsqu'ils ont l'impression que leur temps est mal utilisé – par exemple, en raison d'un ordre du jour non respecté ou d'interventions hors propos. Ce type de frustration, liée à des enjeux organisationnels, peut nuire à l'engagement et à la participation active, créer des tensions interpersonnelles et, à terme, compromettre la qualité des échanges et des décisions.

Il importe toutefois de distinguer cette frustration d'une autre forme, plus liée au contenu des échanges : celle qui découle de confrontations idéologiques avec des collègues aux positions divergentes. Si ces tensions peuvent être ressenties comme déstabilisantes, elles ne traduisent pas nécessairement un dysfonctionnement. Elles peuvent, au contraire, refléter la vitalité d'un espace délibératif, où les désaccords alimentent la réflexion collective – à condition que les échanges se fassent dans le respect mutuel.

Cela dit, il ne faut pas sous-estimer que certaines personnes, indépendamment de la nature des désaccords (organisationnels, relationnels ou idéologiques), se sentent inconfortables dans des situations de confrontation. Leur malaise peut nuire à leur sentiment de sécurité psychologique et les amener à se désengager ou à éviter les échanges, ce qui influence aussi la dynamique de groupe.

Décisions non prises

Si l'assemblée ne parvient pas à rester concentrée sur les points à l'ordre du jour, cela peut compromettre sa capacité à prendre des décisions. Des retards dans la prise de décision peuvent impacter le bon déroulement des projets ou le démarrage d'initiatives diverses, en plus de causer une surcharge des ordres du jour futurs, amplifiant ainsi les problèmes déjà existants. Des décisions non prises peuvent de plus miner la confiance des membres dans la capacité de l'assemblée à prendre des décisions de manière collégiale, ce qui peut réduire l'engagement et la perception de la pertinence des assemblées.



Clés d'intervention

Il est essentiel de mettre en place des mesures proactives afin de garantir le bon déroulement des assemblées professorales, le sentiment d'équité des collègues et la volonté d'arriver à des décisions de manière collégiale. Par exemple :

Communication claire avant la réunion de l'assemblée

Pour faciliter les délibérations et la prise de décision, il est essentiel de mettre en place une communication claire avant la réunion. Cela commence par **l'envoi de l'ordre du jour suffisamment à l'avance**, permettant aux membres de l'assemblée de prendre connaissance des sujets à traiter. Chaque point de l'ordre du jour devrait, au besoin, être accompagné **d'une précision quant à l'objectif visé**, qu'il s'agisse de fournir une information, de prendre une décision ou de résoudre un problème spécifique. Il peut également être utile **d'indiquer dans l'ordre du jour la durée prévue pour chaque point**, afin d'éviter les débordements et de structurer le temps. L'assemblée pourrait alors, lors de l'adoption de l'ordre du jour, se prononcer sur la pertinence des durées allouées, notamment si certaines sont jugées insuffisantes. Enfin, les membres de l'assemblée doivent être **encouragés à se préparer** en lisant et en comprenant l'ordre du jour avant la réunion, ce qui favorise des discussions constructives et efficaces.

Faire participer les membres de l'assemblée

La présidence d'assemblée joue un rôle clé dans le bon déroulement des réunions. Lorsque le cadre applicable le permet, il est souvent utile, voire souhaitable, de distinguer la fonction de présidence d'assemblée de celle de direction de département, de centre ou d'unité, de sorte que l'assemblée soit présidée par une personne aussi neutre que possible vis-à-vis des questions traitées. Cela **permet de plus à la direction du département de s'investir pleinement dans les discussions**.

Dans la mesure du possible, chaque point inscrit à l'ordre du jour devrait être **présenté par une des personnes impliquées (par exemple, membre d'un comité, responsable d'un programme, initiateur d'un projet, etc.)**, ce qui renforce l'implication des professeur·es et leur responsabilité dans le déroulement des discussions. Cette **approche collaborative** peut contribuer à rendre les réunions plus dynamiques, tout en valorisant l'expertise de chaque professeur·e.

Gérer les digressions

Pour assurer le bon déroulement des réunions, il est essentiel de gérer efficacement les digressions. Il convient d'**encourager les échanges** tout en veillant à ce qu'ils restent en lien avec les sujets à l'ordre du jour. Lorsque les discussions commencent à s'éloigner du sujet principal, il est important que la présidence de l'assemblée **ramène les professeur·es sur la bonne voie** en soulignant que la conversation est « **hors d'ordre** ». Cette approche permet de préserver la concentration sur les objectifs fixés et d'éviter de perdre du temps sur des sujets qui ne figuraient pas à l'ordre du jour.

Récapitulatif à mi-chemin

Pour garantir le bon déroulement de l'assemblée, sa présidence peut procéder à un récapitulatif à mi-chemin, faisant **le point sur l'avancement**, afin de s'assurer que les objectifs fixés restent **réalisables dans le temps restant**. Il est utile de prévoir une pause si la rencontre est longue, de revoir, si nécessaire, **la durée prévue pour les points restants** et d'évaluer si le rythme doit être **ralenti ou accéléré** afin de terminer dans les délais impartis. Enfin, cette pause stratégique permet de **réaligner l'attention des professeur·es sur les priorités**, renforçant ainsi leur concentration.

Une réunion est d'autant plus longue que l'ordre du jour est plus creux.

Roger Martin, *Patron de droit divin*

2. Non-respect des statuts, règles, conventions et politiques

Le respect de certaines règles, qu'il s'agisse de règles informelles de courtoisie ou de règles formelles bien codifiées, est essentiel à la vie en commun, à plus forte raison dans un contexte où les opinions divergentes sont nombreuses et où il faut débattre et prendre des décisions sans y laisser sa santé mentale. Si cela peut sembler aller de soi, il peut s'avérer utile de se rappeler collectivement l'importance de certaines règles.

Quelques sources de tension liées au non-respect des règles, conventions et politiques

Non-respect des horaires

Arriver en retard ou quitter une réunion avant la fin peut perturber son déroulement. Les membres qui arrivent après le début peuvent poser des questions en lien avec des informations déjà partagées, ralentissant ainsi les discussions. De plus, le départ anticipé de certains membres peut entraîner la perte du quorum, rendant impossible la prise de décisions.

Manque de courtoisie

L'utilisation d'un langage inapproprié ou d'un comportement désobligeant, même sous couvert de plaisanterie, peut créer une atmosphère tendue et démotiver les membres présents. Les interruptions fréquentes empêchent le bon déroulement des échanges et génèrent de la frustration. Ce manque de respect affecte la dynamique de groupe et peut réduire la participation active des professeur·es, se sentant peu valorisé·es ou intimidé·es.

Non-respect des conventions collectives et des politiques et règles applicables

Ignorer les processus établis ou contourner les règles en vigueur menace l'équité au sein du groupe. Cela peut entraîner des tensions, voire des conflits. Le principe selon lequel l'assemblée professorale est « souveraine » est parfois invoqué pour justifier le fait de passer outre les règles établies. Or, il convient de clarifier le principe de souveraineté de l'assemblée : son pouvoir s'exerce dans le cadre réglementaire en place et des conventions collectives. Le fait qu'une majorité de collègues soient d'accord ne peut en

aucun cas justifier de passer outre la convention collective ou de transgresser une règle institutionnelle. De telles pratiques peuvent rendre les décisions prises invalides, en plus de nuire à la confiance entre les collègues.

Non-participation

Le fait d'être présent aux assemblées, mais de rester en retrait sans contribuer aux discussions, peut être perçu comme un manque d'engagement. Les autres participant·es peuvent interpréter cette attitude comme un manque d'intérêt, un signe qu'on ne comprend pas les enjeux ou comme l'indice d'une confiance défaillante. Qui plus est, une faible participation aux assemblées professorales appauvrit les échanges et réduit la diversité des perspectives exprimées, de sorte qu'il est plus difficile d'arriver collectivement à prendre des décisions éclairées.

Monopoliser la parole

Prendre fréquemment la parole et monopoliser les discussions empêche les autres membres de l'assemblée de s'exprimer et peut créer une impression de domination. Cela peut décourager les contributions des professeur·es plus réservé·es et donc restreindre la diversité des idées exprimées. À terme, ce comportement peut provoquer des tensions au sein du groupe.

Distraction par des outils électroniques

Bien que dans certaines situations cela puisse être nécessaire, effectuer des tâches externes, qu'elles soient professionnelles ou personnelles, est source de distraction et empêche de bien suivre les discussions en cours. Non seulement cela peut être perçu comme un manque de respect envers les autres membres, mais cela compromet également la qualité des contributions et l'engagement collectif.

Clés d'intervention



Les sources de tension ci-dessus illustrent l'importance de comportements respectueux et engagés pour favoriser le bon déroulement des assemblées professorales, un objectif qui peut être atteint en appliquant les clés d'intervention suivantes :

Rappel des règles de conduite en début d'assemblée

Ce rappel peut se traduire par l'envoi préalable d'un ordre du jour mentionnant **les règles de prise de parole**, comme le fait de respecter les temps d'intervention et de ne pas couper la parole aux autres. Par exemple, la présidence de l'assemblée pourrait dire :

Je vous rappelle que toute personne souhaitant intervenir doit lever la main et attendre que la parole lui soit donnée. De plus, je vous invite à limiter vos interventions à 3 minutes afin de garantir que chacun-e ait l'occasion de s'exprimer.

Certains guides des assemblées délibérantes indiquent qu'un membre de l'assemblée ne peut pas prendre la parole une deuxième fois alors que quelqu'un sur la liste ne s'est pas encore exprimé. Il s'agit d'une bonne pratique à suivre. Les règles de conduite peuvent aussi être **formalisées en concertation avec les membres de l'assemblée** en début d'année ou lors de l'élection d'une présidence de séance, si de telles règles n'existaient pas déjà. Un tableau avec ces règles pourrait être communiqué aux membres.

Intervention pour corriger les comportements inappropriés

Une intervention peut se faire immédiatement lorsque des écarts sont constatés. Par exemple, si un membre s'écarte du sujet, la présidence d'assemblée pourrait intervenir en disant :

Je vous invite à revenir au sujet à l'ordre du jour, s'il vous plaît.

Ou, si un membre monopolise la discussion, la présidence d'assemblée pourrait dire :

Nous risquons de dépasser le temps alloué à cette intervention. Je vous invite à conclure rapidement pour donner la parole aux autres.

La présidence peut aussi rappeler **l'importance du respect mutuel** si une intervention est agressive ou personnelle, en disant :

Pouvez-vous, s'il vous plaît, formuler vos critiques de manière constructive ?

ou en rappelant en préambule aux débats :

La courtoisie n'a jamais nui à une bonne discussion.

Encourager la participation en rappelant le rôle de l'assemblée et en créant un climat inclusif

Pour favoriser la participation de tous les membres, y compris les plus réservés, la présidence d'assemblée peut rappeler que **l'assemblée est un espace privilégié pour s'exprimer**. Par exemple, après une discussion technique, elle peut dire :

Cette assemblée est l'espace idéal pour exprimer vos idées et préoccupations. Nous aimerions entendre différentes perspectives sur cette question. Y a-t-il des membres, notamment celles et ceux qui ne se sont pas encore exprimés, qui souhaiteraient partager leur point de vue ?

Cette manière de faire invite à la participation sans cibler une personne en particulier, tout en valorisant la diversité des voix dans l'espace collectif. Dans le même esprit, il est souhaitable que la présidence donne la parole en priorité aux membres qui ne se sont pas encore exprimés, avant de la redonner à ceux qui sont déjà intervenus.

Dans les assemblées de petite taille, un tour de table peut être proposé pour favoriser une participation équilibrée. Cela offre à chacun un espace pour s'exprimer, tout en respectant le droit de ne pas prendre la parole. Il est toutefois essentiel que ce type de démarche ne soit jamais contraignant. L'objectif est de créer un cadre où la parole est encouragée, mais jamais imposée.

Un climat inclusif se construit aussi en veillant à ce que les discussions restent **accessibles** à tous les membres de l'assemblée, par exemple en évitant d'utiliser un jargon spécialisé ou des références à des faits anciens et inconnus de certains membres de l'assemblée, ce

qui peut freiner la compréhension. Dans ce sens, la présidence peut inviter la personne qui parle à prendre le temps d'expliquer ce dont il est question, au bénéfice des collègues qui ont rejoint l'établissement plus récemment ou des collègues qui ne sont pas au fait du dossier traité :

Pourriez-vous expliquer davantage pour les personnes qui prennent connaissance du dossier pour la première fois ?

Encourager les membres de l'assemblée à se concentrer sur la discussion et à minimiser les distractions

Dans un esprit de collégialité et de respect mutuel, il peut être utile, en début d'assemblée, de proposer collectivement des moyens pour préserver la qualité des échanges, notamment en réduisant les interruptions. Par exemple, un rappel discret concernant l'usage des appareils électroniques peut être formulé de manière non contraignante, tel que :

Pour favoriser le bon déroulement de nos discussions, chacun est invité à mettre ses appareils en mode silencieux.

Dans le même esprit, des pauses régulières — par exemple après chaque heure d'échange soutenu — peuvent être envisagées afin de permettre à chacun de répondre à des courriels ou des appels urgents sans nuire au bon déroulement de la réunion. Ces ajustements peuvent faire l'objet d'un accord en début de séance, selon les besoins des membres.

**Il n'y a pas de société sans règle,
sans frein, sans limitation de la liberté individuelle.**

Henri-Frédéric Amiel, *Journal intime*, 9 mai 1870

3. Nuisance au bon déroulement

Certaines dynamiques peuvent entraver l'efficacité des échanges et la prise de décision. Identifier ces comportements permet d'y répondre de manière constructive.

Quelques sources de tension liées au déroulement des assemblées

Absence de prise de position sur une résolution proposée

Le fait de ne pas réagir aux propositions peut bloquer le processus décisionnel. Cela peut découler d'une hésitation, d'une volonté d'éviter de se positionner, ou encore d'une stratégie visant à retarder la prise de décision. Par exemple, lors de la présentation d'une nouvelle politique ou d'une proposition liée au projet d'un·e collègue, les membres peuvent simplement rester silencieux, ne votant ni pour ni contre, et ne suggérant pas de modifications. Cela peut obliger l'assemblée à repousser la décision à une réunion ultérieure, entraînant des retards inutiles. Ce refus de débattre peut être motivé par la peur de s'exprimer ou par une volonté délibérée de ralentir le processus.

Critique non constructive et négativité excessive

Si, dans certaines situations, l'assemblée ou les collègues peuvent avoir d'excellentes raisons de s'opposer complètement à ce qui leur est proposé, il arrive aussi que certains membres adoptent une attitude systématiquement négative, ayant l'habitude de critiquer chaque proposition sans offrir de solutions alternatives. Par exemple, face à une suggestion d'adopter un nouveau mode de fonctionnement, un membre ayant ce type d'attitude pourrait répondre :



*Ça ne marchera jamais,
c'est trop compliqué.*

sans apporter d'arguments précis ou de contre-propositions constructives. D'autres formes de négativité peuvent être plus subtiles, telles que des soupirs répétés, sans qu'aucune critique ne soit exprimée directement. Qu'elle soit explicite ou non, cette attitude crée un climat de pessimisme qui décourage la discussion et empêche l'assemblée de progresser vers des solutions concrètes. Ce genre de comportement peut également démoraliser les autres membres, réduisant leur engagement et leur volonté de contribuer activement.

Demande répétée d'information supplémentaire

S'il est essentiel de s'appuyer sur des éléments factuels pour prendre des décisions, la demande systématique d'informations supplémentaires peut ralentir le processus décisionnel, et elle est même parfois employée de manière délibérée par certains membres pour retarder la prise de décision. Par exemple, lorsqu'un projet est présenté avec un dossier complet, un membre optant pour ce type de stratégie pourrait exiger plus de détails :

Je ne suis pas certain d'avoir assez de données sur le projet. Pouvez-vous fournir des informations supplémentaires avant que nous puissions nous prononcer ?

Bien que la recherche d'informations soit parfois légitime, une répétition excessive de ces demandes, surtout sur des points déjà clarifiés, ralentit l'avancée des débats et empêche de conclure sur des questions importantes.

Demande systématique de plus de temps de discussion

Certains membres utilisent régulièrement la demande de plus de temps pour discuter ou analyser les sujets ou réfléchir dans le but de reporter les décisions. Par exemple, lorsqu'une décision sur de nouvelles embauches de professeur·es doit être prise rapidement, un membre pourrait dire :

Nous avons besoin de plus de temps pour évaluer tous les aspects, remettons la décision à la prochaine assemblée pour avoir plus de temps pour réfléchir.

Si ce type de demande est fait de manière répétée sur divers sujets, il devient évident que l'intention n'est pas de permettre une réflexion approfondie, mais plutôt de retarder les actions et d'éviter de trancher.

Clés d'intervention



Pour contrer les comportements qui nuisent au bon fonctionnement de l'assemblée et sapent le bon déroulement du processus décisionnel, la présidence d'assemblée peut adopter les solutions suivantes :

Mise en place de règles de prise de décision

Afin de contrer l'indécision ou le refus de réagir aux propositions, il est possible d'instaurer une règle de **délai pour les décisions**, selon laquelle une décision doit être prise sur chaque demande de résolution qui figure à l'ordre du jour de la réunion. Les options qui se présentent à l'assemblée sont, soit :

- ➔ Adopter la proposition qui devient alors une résolution,
- ➔ Rejeter la proposition,
- ➔ Voter pour un comité qui étudiera la proposition et présentera une recommandation à la prochaine assemblée.

Si le débat ne progresse pas, si personne ne demande le vote ou si l'assemblée ne prend pas position, trois scénarios sont possibles. La présidence d'assemblée devrait s'assurer, avant de passer au point suivant, que l'assemblée est d'accord avec le scénario qui se dégage des échanges :

- ➔ Rappeler les règles de procédure.
- ➔ Le **maintien du statu quo**. La situation discutée (règles, politiques ou pratiques) demeure inchangée.
- ➔ Le **point est reporté** à une assemblée ultérieure si la présidence d'assemblée le juge opportun.

Encourager une critique constructive

L'assemblée peut encourager la **critique constructive**, par laquelle un·e professeur·e critique une position, un projet ou une proposition, cette personne étant encouragée à formuler une alternative. En l'absence de règle formelle à ce sujet, la présidence d'assemblée peut inviter les membres à proposer des suggestions d'amélioration plutôt que de s'en tenir à des objections. À cet égard, la **procédure d'amendement** d'une proposition permet à tout membre de formuler une modification concrète à une proposition à l'étude, dans un cadre clair et respectueux. Cette procédure donne un espace structuré à l'expression des désaccords et à la bonification collective des propositions. Évidemment, cela ne s'applique pas dans toutes les situations, car des désaccords peuvent exister sur le principe même d'une proposition, lesquels ne peuvent pas être résolus par amendement. En complément, une **formation sur la communication assertive** peut être envisagée afin d'outiller les membres à exprimer leurs désaccords de manière constructive, en mettant l'accent sur les pistes de solution plutôt que sur les obstacles.

Limitation des demandes d'information

En précisant **les objectifs de la réunion de l'assemblée à l'avance** à l'aide d'un ordre du jour détaillé accompagné des documents pertinents, les membres de l'assemblée auront accès à toutes les informations nécessaires à la prise de décision, limitant ainsi les demandes additionnelles d'information. Les membres sont encouragés à prendre connaissance des documents et à poser leurs questions avant la réunion. Si, malgré cette procédure, plusieurs demandes d'information sont formulées pendant la réunion, à moins que ce ne soient des informations cruciales, la présidence de l'assemblée est invitée à vérifier auprès de l'ensemble des membres s'ils ont réellement besoin d'informations supplémentaires pour disposer d'une proposition ou d'un sujet, et, dans le cas contraire, à rappeler que les documents préparatoires ont été fournis à l'avance et à proposer des clarifications concises plutôt que de repousser systématiquement la prise de décision.

Mise en place de délais et de critères pour le report de point ou de décision

Il est utile de **fixer des délais pour les discussions** sur les sujets à l'ordre du jour. Par exemple, accorder trente minutes pour un point et clôturer la discussion par un vote. Les membres sont ainsi incités à se concentrer sur l'essentiel pour respecter le délai alloué. La présidence d'assemblée peut prolonger le délai si elle constate que le débat est encore riche et qu'il y a des éléments nouveaux soulevés dans la discussion. L'assemblée peut aussi se doter de règles, par exemple **ne reporter une question qu'une seule fois ou prioriser les discussions sur les points urgents liés à des décisions assorties de délais institutionnels**.

Pour s'assurer du bon déroulement des réunions, la présidence d'assemblée peut encourager les retours sur le déroulement des réunions précédentes.

Les réunions les plus agréables sont celles
où règne entre tous les membres une politesse naturelle
qui n'exclut pas la gaieté.

Johann Wolfgang von Goethe, *Maximes et réflexions*, 1842, p. 102

4. Non-respect du rôle de la présidence dans la distribution des tours de parole

La présidence d'assemblée a en principe la responsabilité de distribuer les tours de parole, de manière à assurer que toutes les personnes qui veulent s'exprimer puissent le faire et qu'une personne à la fois ait la parole. Une répartition désorganisée des tours de parole peut non seulement nuire à la fluidité des échanges, mais aussi créer un sentiment d'exclusion pour certaines voix.

Quelques sources de tension liées au non-respect de ce rôle de la présidence

Chevauchement de paroles

Lorsque plusieurs membres parlent en même temps, en particulier lorsque plusieurs sont à distance, il devient difficile d'écouter et de comprendre les interventions. Cela crée une confusion et des malentendus. Les discussions ne peuvent pas avancer de manière harmonieuse. Le climat de désordre qui en résulte peut créer de la tension.

Désorganisation

L'absence de structure dans les échanges, qu'il s'agisse de prises de parole désordonnées, de digressions hors de l'ordre du jour ou de non-respect des règles de fonctionnement, entraîne diverses formes de désorganisation. La désorganisation procédurale, par exemple l'oubli des règles de prise de décision ou l'absence de gestion des droits de parole, ainsi que la désorganisation cognitive, telle que la surcharge d'informations ou le manque de clarté dans les propos, nuisent à la compréhension, à l'atteinte des objectifs de la rencontre et à l'efficacité des échanges.

Difficulté de concentration

Les interruptions et les digressions fréquentes peuvent entraîner une fatigue cognitive, rendant difficile pour les membres de l'assemblée de maintenir leur attention. Cette surcharge mentale nuit à la qualité des contributions, perturbe le bon déroulement des discussions et réduit l'efficacité des échanges. À long terme, elle peut mener à un désengagement progressif, voire à une démotivation à participer activement aux travaux collectifs.

Incompréhension

Lorsque les idées sont noyées dans le chaos ou exprimées de manière précipitée, les membres peuvent ne pas saisir pleinement les points abordés. Cela entraîne des malentendus, des discussions inefficaces et des décisions mal informées.



Clés d'intervention

Établir des règles de fonctionnement de l'assemblée

Les membres peuvent collectivement s'entendre sur un mode de fonctionnement qui sera mis en œuvre lors de leurs réunions concernant la manière de demander la parole et le nombre de tours de parole qui peuvent être accordés à chacun pour un même point. Si l'assemblée se réunit en ligne, il est préférable d'utiliser des outils permettant des discussions ordonnées, tels que la fonction de lever la main, de couper son micro, etc.

Désigner une personne pour faciliter les échanges

Dans certaines institutions, les assemblées sont présidées par un·e collègue qui est à la fois professeur·e dans l'unité et directeur ou directrice dans la même unité. Si cette configuration peut parfois bien fonctionner, notamment lorsque la direction respecte les processus collégiaux, parvient à rester neutre et à favoriser des échanges équilibrés, elle peut aussi s'avérer problématique lorsque la personne concernée manque d'impartialité dans la manière de présider les assemblées ou est suspectée par les collègues d'en manquer.

Les bonnes pratiques et le *Code Morin* recommandent de choisir plutôt, pour présider les assemblées, une personne qui, par sa position, peut demeurer impartiale. Pour cette raison, il est préférable de dissocier la facilitation des échanges du rôle décisionnel ou administratif de la direction. Cette séparation permet d'assurer une meilleure équité dans les échanges, de prévenir les conflits d'intérêts, en plus de permettre à la personne à la fois professeur·e et directeur·trice de l'unité de participer aux débats. À plus forte raison, lorsque les discussions sont particulièrement sensibles, il peut s'avérer préférable, lorsque les règles le permettent, de confier à une personne extérieure à l'unité le rôle de présidente de l'assemblée.

En appliquant ces principes, on peut favoriser un climat plus serein et constructif, où toutes les voix peuvent être entendues, **sans attendre qu'un conflit rende cette séparation nécessaire.**

Ordre du jour clair et minuté

En accord avec les principes du *Code Morin*, un ordre du jour précis avec **un temps limité pour chaque point** permet à la présidence d'assemblée de rappeler régulièrement le programme de la rencontre et les limites de temps prévues pour chaque question. Si un membre s'éloigne de l'ordre du jour, la présidence doit intervenir **pour recentrer l'intervention.**

Préparation des réunions

Il est important de faire en sorte que la personne chargée de préparer l'ordre du jour de l'assemblée veille à préparer un dossier avec l'ensemble des documents requis.

Clarté dans l'expression et synthèse périodique

Si un membre s'exprime de manière confuse, la présidence d'assemblée peut demander :

Pourriez-vous reformuler votre point pour que tout le monde comprenne bien ?

encourageant ainsi les membres à **s'exprimer de manière concise** et à expliquer leurs arguments **avec des exemples clairs**. Après chaque point discuté, la présidence d'assemblée peut **résumer les principaux arguments et décisions** pour s'assurer que les membres sont sur la même longueur d'onde.

Règles de courtoisie et reconnaissance

La présidence d'assemblée, au moment de l'ouverture de la réunion, peut **rappeler les règles de civilité** en demandant aux membres de respecter les tours de parole, de ne pas interrompre les autres, de demeurer respectueux dans leurs propos et d'éviter de personnaliser les échanges, en parlant des idées et des principes plutôt que des collègues. En cas de conflit ou de tension, la présidence peut désamorcer la situation en rappelant que les divergences de vues sont saines et constitutives de la collégialité, et qu'il s'agit de trouver des compromis ou des solutions originales ou de bien soupeser l'ensemble des enjeux, inconvénients et avantages pour prendre des décisions. La présidence

d'assemblée peut prendre le temps de **remercier** les membres pour leurs interventions, même en cas de désaccord, afin de maintenir un climat positif et de **valoriser les contributions de chacun·e**.

Quand plusieurs capitaines dirigent un navire,
il finit par chavirer.

Proverbe populaire

5. Critique du mode de présidence

La critique du mode de présidence d'une assemblée peut découler de plusieurs facteurs, allant d'un simple désaccord sur le style de gestion à une contestation plus fondamentale de la légitimité de la personne qui préside, notamment lorsqu'elle a été imposée à l'assemblée sans consultation préalable des membres. Une présidence élue ne garantit cependant pas l'adhésion des membres de l'assemblée à son mode de gestion.

Quelques sources de tension liées à la critique du mode de présidence

Les tensions qui visent la présidence d'assemblée peuvent se manifester de différentes façons, qui ne sont pas toujours mutuellement exclusives. Ces tensions ne relèvent pas uniquement de la personne qui occupe le rôle de présidence, mais s'inscrivent souvent dans un contexte plus large. Elles peuvent être regroupées en quatre grandes catégories de comportements.

Résistance implicite ou désengagement silencieux

Certains comportements traduisent un malaise ou une prise de distance par rapport à la présidence, sans confrontation directe. Des membres peuvent adopter une attitude passive-agressive, garder le silence, émettre des signaux non verbaux (soupirs, distractions manifestes, regards d'évitement), minimiser leurs contributions, ne pas participer au vote, voire ne pas se présenter aux assemblées professorales. Cette prise de distance peut découler d'une réserve à l'égard de la personne présidant l'assemblée ou d'un désaccord sur la posture ou le style de gestion, ou d'un refus de reconnaître la légitimité de la personne qui joue ce rôle, particulièrement lorsque la présidence a été désignée sans consultation.

Remise en question de la présidence d'assemblée ou de sa posture

Lorsque les tensions sont palpables, des membres expriment ouvertement leur insatisfaction quant à la manière dont les réunions sont conduites. Si la présidence manque d'impartialité, les membres peuvent se plaindre du fait qu'elle favorise certains membres ou opinions, ce qui crée un sentiment d'injustice. La présidence d'assemblée peut aussi être accusée de rigidité si elle applique trop rigoureusement les règles et procédures convenues, ou encore de manquer de leadership si elle ne va pas dans le

sens souhaité par certains membres. Les membres peuvent aussi la tenir responsable de tout élément qu'ils perçoivent négativement dans leur milieu de travail (démission, prise de retraite anticipée, transfert, etc.).

Dans ce contexte, il est important de rappeler que certaines règles de procédure permettent à l'assemblée de se prononcer sur une décision de la présidence (appel d'une décision). Le recours à cette possibilité ne constitue pas nécessairement un désaveu : il peut, au contraire, refléter un fonctionnement sain et transparent, où les membres assument pleinement leur rôle délibératif.

Ces critiques et mécanismes institutionnels reflètent souvent des conceptions divergentes du rôle d'animation, ainsi qu'un besoin collectif de clarification des attentes à l'égard de la présidence.

Opposition explicite et attaques personnelles

Lorsque le climat est particulièrement difficile, des comportements plus confrontants peuvent apparaître, allant d'interventions hors cadre à la contestation systématique des décisions de la présidence d'assemblée, qu'il s'agisse de la gestion des tours de parole, de la clôture des débats ou de l'application de la convention collective. Dans le pire des cas, la confrontation peut aller jusqu'aux propos blessants ou dénigrants, en séance ou dans des espaces informels. Cette opposition ouverte nuit au bon déroulement des travaux et affecte le climat de confiance entre les membres.

Facteurs systémiques aggravant les tensions

Au-delà des dynamiques interpersonnelles, certains facteurs structurels contribuent à fragiliser le rôle de la présidence, tels que l'absence de balises claires quant à son rôle, ses responsabilités ou ses pouvoirs; le manque de reconnaissance institutionnelle ou de formation adaptée; les tensions historiques non résolues au sein de l'unité; et le flou ou le non-consensus sur les règles de fonctionnement de l'assemblée. Ces éléments alimentent un climat propice aux tensions, même lorsque la présidence agit de manière rigoureuse et bienveillante.



Clés d'intervention

Le dysfonctionnement dans la relation entre la présidence d'assemblée et les membres de l'assemblée, souvent alimenté par un problème structurel ou démocratique, un manque de communication, de transparence ou de neutralité réelle ou perçue, peut être désamorcé par les actions suivantes :

Rotation de présidence pour assurer l'impartialité

Bien des tensions peuvent être évitées lorsque la personne qui assure la présidence de l'assemblée est, tant par sa position que par sa manière de présider, en mesure de faire preuve d'une réelle impartialité et d'être reconnue comme telle par l'ensemble des membres. Une manière de s'assurer de l'impartialité de la présidence d'assemblée est de se doter d'un système de présidence tournante où les **membres de l'assemblée président à tour de rôle**. À cette fin, on peut désigner les présidents successivement en suivant l'ordre alphabétique de leur nom ou établir un calendrier des présidences en début d'année. Cela donne à chacun l'occasion de gérer une réunion et encourage une perspective partagée sur la gestion. Cette rotation peut aussi inclure des règles selon lesquelles la présidence sortante assiste la présidence entrante pour assurer une transition harmonieuse et éviter des lacunes dans la gestion des débats. Enfin, pour certaines séances où des sujets sensibles seront traités, il peut être judicieux de déléguer temporairement la présidence d'assemblée à un·e collègue.

Rappel des règles de fonctionnement

L'assemblée peut mettre en place un comité pour élaborer un **guide des procédures de réunion** et le distribuer à tous les membres. Ce guide pourrait inclure des points tels que :

- ➔ Le temps maximum accordé pour chaque intervention (par exemple, 3 minutes par personne).
- ➔ La manière de demander la parole (lever la main, envoyer un message lors d'une visioconférence, etc.).
- ➔ Les règles de respect mutuel, comme l'interdiction d'interrompre la personne qui s'est vu accorder la parole par la présidence.

La présidence pourrait également **rappeler les règles de fonctionnement en début de séance**. Par exemple :

Comme indiqué dans notre guide des procédures, chaque membre aura 3 minutes pour présenter son point, et je m'assurerai de veiller au respect de cette règle pour permettre à tout le monde de s'exprimer.

Au besoin, la présidence peut également rappeler en cours de séance :

Pour assurer un déroulement efficace, merci de respecter votre temps de parole.

Les rappels clairs et réguliers sur le respect des procédures ancrent les règles et réduisent les comportements perturbateurs.

Interventions fermes, mais respectueuses

En cas de non-respect des procédures convenues, la présidence d'assemblée peut intervenir sur un ton ferme, en disant par exemple :

Merci pour votre contribution, professeur X. Nous avons dépassé les 3 minutes prévues par intervention. Afin d'offrir la possibilité à ceux qui le désirent d'être entendus, je vais maintenant passer la parole à professeure Y, qui attend depuis un moment. Si vous avez d'autres points à ajouter, je vous invite à les partager lors d'une prochaine prise de parole.

Cette approche démontre une volonté d'appliquer les règles de manière impartiale tout en reconnaissant la valeur de l'intervention.

Impartialité active : donner la place aux points de vue divergents

La présidence d'assemblée doit s'assurer de distribuer équitablement le temps de parole et **de permettre à toutes les opinions de s'exprimer, y compris celles qui sont minoritaires**. Par exemple :

Nous avons entendu plusieurs points de vue sur ce sujet, mais certaines personnes n'ont pas encore eu l'occasion de s'exprimer.

Elle peut aussi encourager l'expression de points de vue divergents, par exemple en demandant :

Jusqu'ici, plusieurs interventions convergent. Est-ce que quelqu'un a un avis ou une compréhension des choses différentes ?

Elle doit aussi établir **une liste de tours de parole, idéalement visible par tout le monde**, pour garantir que chaque membre ait une chance équitable de s'exprimer. Par exemple, elle peut utiliser un tableau blanc ou un outil numérique partagé en ligne, où les noms des membres sont inscrits dans l'ordre de leur demande de parole, ou alors elle peut régulièrement dresser la liste des demandes de parole qu'elle a notées et l'ordre dans lequel elles sont prévues. Cela rassure les membres sur le fait que la parole est distribuée de manière équitable et permet d'éviter les accusations de favoritisme.

Création d'un climat inclusif

La présidence d'assemblée a tout intérêt à **favoriser activement la participation** des membres moins loquaces ou en position minoritaire, sans pour autant les interpellier directement ou les placer dans une position où ils se sentiraient obligés de prendre la parole. Pour ce faire, la présidence d'assemblée peut souligner la pertinence d'une diversité d'opinions et ouvrir l'espace de parole de manière générale. Par exemple, elle peut dire :

Nous avons longuement entendu certaines perspectives, mais peut-être que d'autres ont une vision différente. J'aimerais maintenant inviter celles et ceux qui n'ont pas encore pris la parole et qui le souhaitent à partager leurs réflexions, car chaque perspective peut apporter un éclairage différent et précieux.

Cette approche permet de **valoriser tous les membres sans cibler une personne en particulier**, évitant le sentiment de marginalisation et encourageant une discussion où chaque voix peut se faire entendre.

Récapitulatif des décisions

Pour assurer la transparence et l'efficacité du travail mené en assemblée, la présidence d'assemblée, notamment lorsqu'elle occupe aussi la fonction de direction départementale ou d'unité, peut prendre le temps, en fin de réunion, **de résumer les décisions et les points de suivi qui en découlent**. Par exemple, au moment de clôturer une assemblée ayant notamment porté sur l'application des nouvelles dispositions de la convention collective, la présidence pourrait rappeler :

Pour mettre en œuvre les dispositions de la nouvelle convention collective :

Professeure X examinera le nouveau processus d'approbation de la tâche et enverra un résumé à tous les membres avant la prochaine réunion.

Professeur Y examinera le nouveau processus d'embauche et enverra un résumé à tous les membres avant la réunion du mois de septembre.

Notre déléguée syndicale, Professeure Z, demandera au syndicat l'organisation d'une séance d'information sur la flexibilité de la tâche, et nous informera de la date.

Prévention et règlement des différends pour favoriser un environnement propice à la communication

Afin de **préserver un climat respectueux et l'efficacité des assemblées**, la présidence peut encourager les collègues concernés à se tourner vers les services existants et leur rappeler la possibilité de se faire accompagner par le syndicat dans leurs démarches. Elle pourrait alors dire :

Il semble que cette situation mérite d'être traitée avec plus de temps et dans un cadre plus approprié.

Parmi les services existants, la médiation constitue un espace confidentiel et structuré où les personnes impliquées peuvent exprimer leurs préoccupations et chercher ensemble des pistes de solution, avec l'aide d'un tiers impartial.

Consultation démocratique et réforme des procédures

Si la critique de la présidence d'assemblée est récurrente, une consultation des membres peut être envisagée, par exemple via un sondage anonyme permettant de **recueillir leurs préoccupations et suggestions**. Celui-ci pourrait contenir des questions telles que :

Quelles sont vos priorités pour améliorer la conduite des réunions ?

ou

Quels changements de méthode souhaitez-vous proposer ?

Le sondage pourrait également inclure des options à cocher, telles que :

- ➔ Plus de temps pour chaque intervention.
- ➔ Mise en place d'une gestion plus stricte des tours de parole.

Création d'un comité de travail sur la gouvernance

Pour s'assurer que les procédures et manières de faire soient pleinement reconnues comme légitimes, l'assemblée peut constituer un comité dédié à l'évaluation et à l'amélioration de la gouvernance. Ce genre de comité a pour mission d'évaluer les pratiques actuelles

et de formuler des recommandations pour les améliorer. Toutefois, **ce comité ne doit en aucun cas devenir un instrument permettant de confisquer à l'assemblée les pouvoirs qui lui sont dévolus par la convention collective ou les règlements institutionnels**, ni de faire taire les voix dissidentes. Son rôle est de favoriser un dialogue constructif par la mise en œuvre d'une gouvernance plus transparente et efficace, sans restreindre les débats légitimes ni centraliser les décisions hors de l'assemblée. Dans ce sens, les recommandations du comité pour améliorer le mode de fonctionnement des assemblées devraient toujours être soumises à l'ensemble de l'assemblée pour discussion avant d'être adoptées et mises en œuvre par la présidence.

**Un bon leader prend un peu plus que sa part
de responsabilité et un peu moins que sa part de crédit.**

Arnold H. Glasow²

2. Dans Douglas, R. M. (2022). *Leaders make time: leadership philosophy made simple* (p. 90). Dorrance Publishing Co.

6. Remise en question des travaux d'un comité

L'assemblée doit trouver un équilibre entre le respect du travail accompli par un comité, notamment un comité d'évaluation ou un comité de présélection, et la possibilité légitime de remettre en question ses conclusions. Les travaux de comités peuvent être source de tension lorsqu'ils sont systématiquement remis en question. Autrement, leur remise en question est un exercice démocratique sain, à plus forte raison lorsque les membres d'un comité sont choisis par l'employeur.

Quelques sources de tension liées à la remise en question des travaux d'un comité

Non-reconnaissance des efforts du comité

Les membres de l'assemblée minimisent ou critiquent le travail réalisé par le comité, allant jusqu'à ignorer ses recommandations ou ses conclusions lors des débats. Dans certains cas, la non-reconnaissance du travail effectué par un comité conduit l'assemblée à reprendre entièrement le débat sans disposer de toutes les informations sur les points que le comité a pourtant étudiés en profondeur, ce qui rallonge les discussions et crée des tensions.

Défiance envers le processus du comité

Les membres expriment des doutes sur l'impartialité du comité ou la rigueur de ses travaux, remettant en cause ses méthodologies ou ses décisions.

Absence d'adhésion aux recommandations

L'assemblée ne parvient pas à adopter ou à appliquer les conclusions du comité, ce qui paralyse la prise de décision.

Tensions entre les membres du comité et le reste de l'assemblée

Les membres du comité se sentent frustrés ou démotivés par la remise en question constante de leur travail, ce qui crée un climat conflictuel.



Clés d'intervention

Une assemblée ne devrait jamais se voir imposer des décisions sous prétexte que celles-ci sont le résultat des travaux d'un comité. Le rôle de l'assemblée demeure d'entériner ou de rejeter les recommandations d'un comité. **Néanmoins, lorsque l'assemblée forme un comité, en choisit les membres et lui confie un mandat, elle devrait reconnaître le travail réalisé par le comité.** Des mesures concrètes de reconnaissance et d'acceptation des travaux d'un comité contribuent à trouver un équilibre entre la légitimité du comité et celle de l'assemblée.

Représentativité du comité

Pour limiter les tensions, les comités devraient être constitués de manière à refléter la diversité des points de vue et des expertises présentes au sein de l'assemblée, en évitant qu'ils soient dominés par un groupe représentant un seul paradigme de recherche ou adhérant à la vision de l'employeur. Si ce n'est pas prévu dans la convention collective, l'assemblée pourrait exiger que la nomination des membres d'un comité soit validée par un vote sur chaque candidature, afin **d'asseoir la légitimité du comité.**

Définition du mandat du comité

L'assemblée doit définir clairement le mandat du comité avant le début de ses travaux. Si le mandat est défini dans la convention collective ou dans un autre cadre normatif, il est essentiel de consulter ces documents pour **vérifier dans quelle mesure la discussion sur le mandat du comité ou ses recommandations peut être rouverte ou non.** Lorsqu'il est possible de rouvrir la discussion sur le mandat, cette discussion doit être reconnue comme légitime selon les règles établies. Dans ce sens, il serait judicieux que la présidence prenne le temps de relire les extraits pertinents de ces documents afin d'éviter les questions et contestations ultérieures.

Le mandat de ce comité est de proposer à l'assemblée une candidature pour le poste de professeure en [nom du domaine]. Il remettra un rapport écrit et une recommandation justifiée. Une fois la recommandation présentée, elle sera soumise au vote. L'assemblée pourra alors accepter la recommandation, la refuser ou encore inviter le comité à mener à terme ses travaux.

Présentation régulière de l'avancement des travaux

L'ordre du jour peut prévoir des points réguliers d'information sur les travaux des comités. Les membres d'un comité pourraient ainsi présenter l'avancement des travaux, **recueillir des commentaires intermédiaires ou répondre aux questions** des membres de l'assemblée. Cette procédure renforce la transparence, favorise l'adhésion des membres et **réduit les surprises**. La présidence du comité pourrait encourager les rétroactions des membres de l'assemblée :

Le comité sur le plan stratégique du département a préparé une première ébauche. Nous vous la présenterons aujourd'hui afin de recueillir vos idées et suggestions pour les intégrer à nos travaux.

Consolider la légitimité des conclusions

Afin de se prémunir contre des accusations de favoritisme ou de conflit d'intérêts, le comité pourrait **inviter des personnes expertes à s'entretenir avec lui ou à agir en tant qu'observatrices**. Par exemple, pour renforcer sa crédibilité, un comité travaillant sur l'évaluation par compétences pourrait inclure une personne spécialiste en évaluation pour valider les recommandations avant leur soumission à l'assemblée, dans la mesure où les cadres réglementaires et les conventions collectives le permettent.

Suivi des travaux des comités en assemblée

À moins que des règles ne soient déjà prévues dans la convention collective, il est important de rappeler que le rôle de l'assemblée est d'accepter ou de rejeter les recommandations d'un comité ou de le renvoyer effectuer le travail avec des directives ou des précisions. La présidence d'assemblée déclare, par exemple, en début de réunion :

Nous avons déjà voté pour confier ce point au comité. Sauf si vous avez de nouvelles informations importantes, nous discuterons et voterons directement sur les recommandations du comité.

Documenter les conclusions et les justifications

Afin de prévenir les remises en question infondées, les comités devraient toujours produire **des rapports clairs et détaillés de leurs conclusions, et celles-ci devraient être soutenues**

par des arguments. La présidence d'assemblée pourrait rappeler le contexte et le cadre conventionné ou normatif, si nécessaire, par exemple :

Le comité a préparé un avis détaillé selon les critères adoptés en assemblée. Ce rapport est disponible selon les modalités conventionnées. Le vote portera sur le rapport.

Valoriser publiquement le travail du comité

Les membres de l'assemblée, incluant la présidence, devraient remercier publiquement le comité pour son temps et ses efforts. Une simple intervention telle que :

Je remercie les membres du comité pour leur travail rigoureux. Leur avis éclairant nous permet d'avancer rapidement vers une décision.

Cette reconnaissance est essentielle pour valoriser la contribution du comité et renforcer sa légitimité.

Une décision prise démocratiquement mérite le respect, même si elle déplaît.

Amartya Sen³

3. Sen, A. (2005). *La démocratie des autres : Pourquoi la liberté n'est pas une invention de l'Occident* (p. 161). (J.-J. Marchi, Trad.). Payot & Rivages.

7. Absentéisme à l'assemblée professorale

La participation des membres aux assemblées est essentielle pour assurer un processus décisionnel réellement collégial et représentatif de la diversité des points de vue. Une présence régulière permet de contribuer aux échanges, de faire entendre sa voix et d'exercer pleinement son rôle dans l'orientation des décisions collectives. Les absences répétées et volontaires peuvent non seulement ralentir la prise de décision, mais aussi réduire la diversité des points de vue et donc contribuer à l'effritement de la collégialité. Assister aux réunions, c'est donc prendre part à une dynamique collective et garantir que les décisions prises reflètent véritablement les intérêts du groupe.

Quelques sources de tension liées à l'absentéisme

Manque de participation des membres novices ou minoritaires

Certains membres, par insécurité ou par manque de confiance, évitent les réunions, estimant qu'ils n'ont rien à apporter ou qu'ils risquent de ne pas être entendus.

Absence stratégique pour éviter les responsabilités

Des membres peuvent s'absenter pour ne pas avoir à prendre position sur des sujets sensibles ou pour éviter les responsabilités liées aux décisions.

Refus implicite d'engagement collectif

Certains membres préfèrent privilégier leurs propres responsabilités ou projets personnels, négligeant leur rôle au sein de l'assemblée.

Évitement des discussions conflictuelles

Par peur des désaccords ou des tensions, certains membres préfèrent s'absenter, laissant les décisions aux autres.

Impossibilité d'atteindre le quorum

Lorsque trop de membres sont absents, il peut être difficile d'atteindre le quorum, ce qui retarde la prise de décisions et, conséquemment, certains processus essentiels.

Faible représentativité

Les décisions prises ne reflètent pas les opinions de l'ensemble des membres de l'unité, ce qui peut engendrer des tensions ou des contestations.

Charge de travail accrue pour les personnes présentes

Les membres présents doivent compenser l'absence des autres, notamment lorsque vient le moment de distribuer des responsabilités, ce qui peut entraîner une surcharge de travail et nourrir un sentiment d'injustice.

Désengagement des membres

L'absence récurrente de certains membres réduit la cohésion du groupe et peut démotiver les participant·es régulier·ières.

Retard dans le déroulement de l'assemblée

Les membres qui étaient absents lors de réunions précédentes sont susceptibles de poser des questions déjà abordées ou de soulever des enjeux déjà discutés, ce qui ralentit inutilement le travail de l'assemblée.

Clés d'intervention



Une ou plusieurs solutions peuvent être mises en place pour faire face aux problèmes d'absentéisme volontaire.

Fixer la date des réunions à l'avance

Dès la fin de l'année universitaire, **planifier toutes les dates** des assemblées pour l'année suivante permet aux membres de réserver ces créneaux pour **éviter les conflits d'horaire**.

Proposer des options hybrides

Dans la mesure où la convention collective et le cadre normatif le permettent, prévoir la participation en visioconférence peut être particulièrement **utile pour les membres qui ont des contraintes** les empêchant de se déplacer. La personne responsable de

la planification des assemblées pourrait faire la proposition suivante, par exemple :

Pour encourager la participation, je vous propose une option en visioconférence pour toutes nos assemblées. Si l'assemblée est d'accord avec ce principe, chaque membre signalera sa préférence à l'avance pour que nous puissions gérer les aspects techniques.

Envoyer des rappels automatisés

Utiliser des outils comme des courriels ou des notifications automatiques pour **rappeler les dates et les horaires** des assemblées permet d'éviter que des membres n'oublient la tenue d'une réunion. L'option d'ajouter **automatiquement** les dates des réunions dans les agendas des membres peut s'avérer pratique. La personne responsable de la planification des assemblées pourrait **insister délicatement** sur la présence des membres en disant :

Des invitations numériques et des rappels automatiques seront envoyés pour vous assurer que la réunion de l'assemblée départementale reste une priorité.

Créer un climat de confiance et d'inclusion

Offrir aux nouvelles personnes embauchées un **accompagnement** pour les aider à comprendre leur rôle et **valoriser leurs contributions aux assemblées** professorales est une stratégie qui peut s'avérer fructueuse. Par exemple, la mise en place d'un comité d'accueil des nouveaux et nouvelles professeur-es pourrait être pertinente à cet égard.

Valoriser la participation active

Remercier publiquement les membres présents et **mettre en évidence leur engagement** pour motiver les autres. La présidence d'assemblée pourrait conclure la réunion en disant :

Merci à tous ceux et toutes celles qui sont avec nous aujourd'hui. Votre participation active contribue directement à la réussite de notre département. J'espère que davantage de membres pourront se joindre à nous lors des prochaines réunions.

Rendre la participation plus gratifiante

Valoriser publiquement les efforts des membres présents et expliquer comment leur **participation contribue aux travaux de l'unité**. Par exemple :

Grâce à la présence et aux idées des membres lors de la dernière assemblée, nous avons pu finaliser un projet majeur. Votre engagement fait une réelle différence pour notre collectif.

Comprendre les raisons de l'absentéisme

Distribuer un **sondage anonyme pour comprendre** les raisons empêchant les membres d'assister aux assemblées (horaires, charge de travail, pertinence des réunions). Un comité d'assemblée pourrait proposer :

Un sondage anonyme sera lancé pour recueillir vos avis sur les assemblées, notamment sur les horaires ou d'éventuels obstacles à votre participation. Vos réponses aideront peut-être à attirer plus de collègues à nos réunions de l'année prochaine.

Indiquer les présences et les absences sur les procès-verbaux

Dans un souci de transparence et afin de mieux comprendre la participation aux assemblées, il est d'usage de consigner les présences et les absences dans les procès-verbaux. Il peut être utile de distinguer les absences justifiées, pour lesquelles un motif a été communiqué (congé parental, perfectionnement, raisons médicales, etc.), des autres absences, **sans pour autant porter de jugement**. Cette information pourrait apparaître dans un rapport faisant état des données agrégées de fréquentation de l'assemblée. L'objectif n'est pas d'évaluer les membres individuellement, mais de renforcer la vie démocratique de l'assemblée.

Rendre les réunions plus efficaces et pertinentes

Réduire la durée des réunions, leur fréquence si c'est possible, **prioriser les sujets essentiels de discussion ou de décision**, et envoyer un ordre du jour clair à l'avance pour s'assurer que les membres sentent que leur présence est utile. **Les points d'information pourraient faire l'objet d'une infolettre ou d'une baladodiffusion** envoyée aux membres de l'unité pour que ces derniers puissent les lire ou les écouter au moment qui leur convient.

Les absents ne se trompent jamais,
mais ils ne font jamais avancer les choses non plus.

Benjamin Franklin

8. Présence d'une culture clanique

Le problème de la culture clanique dans les assemblées de professeur·es se manifeste souvent par la formation d'alliances entre collègues partageant des intérêts, alors que l'appartenance à un réseau (ancienneté, affinités personnelles, école de pensée ou même origine académique) prime sur la discussion rationnelle et collégiale des questions devant mener à une prise de décision. Ces dynamiques peuvent conduire à un entre-soi qui restreint la diversité des idées, bride les nouveaux membres et politise les choix académiques (recrutements, promotions, financements de projets). Cela peut nuire à la transparence des débats et à la qualité des décisions prises, en plus de contribuer à un climat de travail malsain.

Quelques sources de tension liées à la présence d'une culture clanique

Difficulté à arriver à un consensus

Les décisions importantes sont constamment bloquées en raison de divergences rigides entre deux groupes ou clans, ce qui paralyse les discussions, prolonge les réunions et retarde les projets.

Votes systématiquement opposés

Lorsque l'un des clans soutient une proposition, l'autre clan vote automatiquement contre, même si la décision pourrait être bénéfique pour le collectif.

Intimidation et « mobbing »

Les membres d'un clan exercent une pression sociale ou verbale sur les autres en assemblée afin qu'ils adoptent leur position, créant un climat de peur ou d'exclusion.

Climat tendu et improductif

Les échanges se transforment en attaques personnelles ou en débats polarisés, au détriment de discussions constructives.

Exclusion des membres neutres

Certains membres qui ne sont pas associés à l'un ou l'autre clan voient leur contribution ignorée ou dévalorisée lorsqu'ils essaient d'intervenir, ou encore, ils sont l'objet de pressions de la part de l'un ou l'autre clan. Ces membres peuvent se sentir marginalisés ou incapables de contribuer, ce qui aggrave le problème d'engagement et de collaboration.

Conflits interpersonnels dus à des rivalités personnelles ou à des opinions politiques

Les désaccords vont au-delà des questions professionnelles pour devenir des conflits d'ordre personnel ou idéologique. Les rivalités entre personnes ou groupes ne reposent alors plus uniquement sur les contenus discutés, mais aussi sur des animosités anciennes ou des oppositions de principes (liées, par exemple, à des orientations politiques, à des visions théoriques ou à des prises de position publiques antérieures). Ce type de conflit, souvent alimenté par des dynamiques d'alliances ou de loyautés claniques, compromet gravement la possibilité d'un dialogue ouvert et respectueux. Il peut entraîner une radicalisation des échanges, où chaque proposition est jugée non sur le fond, mais selon son origine, et où la collaboration devient presque impossible. Dans ces cas, la conflictualité n'est plus seulement liée aux désaccords rationnels qu'on peut résoudre par la discussion. Elle est émotionnellement chargée, profondément ancrée et souvent instrumentalisée au sein des clans pour renforcer leur cohésion interne, au détriment du collectif. Cela rend les assemblées hostiles, épuisantes et improductives, et dissuade toute prise de parole neutre ou modératrice.



Clés d'intervention

Les solutions ci-dessous peuvent contribuer à réduire les tensions liées aux conflits interpersonnels ou idéologiques et à encourager une dynamique de collaboration constructive dans les assemblées professorales.

Recadrer les débats autour des objectifs communs

Identifier et mettre l'accent sur les **objectifs communs de l'unité pour réduire les divisions**. Par exemple, la présidence d'assemblée pourrait rappeler aux membres :

Avant de voter, il ne faut pas perdre de vue que notre priorité est d'améliorer la qualité de l'enseignement et de répondre aux besoins de nos étudiants. Concentrons-nous sur ces objectifs partagés plutôt que sur nos divergences.

Introduire une règle de majorité qualifiée

Dans les contextes où l'assemblée professorale a le pouvoir d'établir ses propres règles et procédures, une majorité qualifiée (par exemple, 66 %) peut être prévue pour les décisions importantes, ce qui oblige les clans à collaborer ou à **trouver un compromis**. La présidence d'assemblée pourrait rappeler :

Pour cette résolution, nous adopterons la règle de majorité qualifiée prévue dans les règles et procédures.

Créer des comités mixtes

Confier des projets à des comités composés de membres des deux clans ou plus. Cela encourage la collaboration **sur des sujets précis** et limite les oppositions systématiques. Le mandat pourrait être d'examiner une question en profondeur et de proposer une solution consensuelle.

Organiser des ateliers de travail en équipe

Lorsque cela est possible, proposer des ateliers **en dehors des assemblées pour renforcer la cohésion** entre les membres et réduire les tensions interpersonnelles.

Nommer un médiateur externe ou neutre

Faire appel à un médiateur neutre, interne ou externe, pour **superviser les débats et ramener les discussions sur des bases factuelles et constructives**. La personne responsable de la gestion de l'assemblée pourrait annoncer :

Compte tenu des tensions observées, il pourrait être utile d'examiner l'option de faire appel à un-e médiateur·trice en gestion des conflits organisationnels afin de soutenir un dialogue constructif. La décision vous revient.

Réguler les conflits interpersonnels

Inviter les membres à régler les différends personnels ou idéologiques **en dehors des assemblées**, avec un-e médiateur·trice neutre, auprès du Bureau de prévention et de traitement des plaintes, par exemple. La présidence d'assemblée pourrait dire :

Les différends personnels doivent être discutés et idéalement réglés en dehors de l'assemblée.

Les rivalités intestines sont les pires ennemies du progrès collectif ; elles transforment les alliés naturels en adversaires acharnés.

Winston Churchill



Qu'est-ce qui cause ces tensions ?

Si plusieurs sources de tension affligent les assemblées professorales, ce n'est généralement pas en raison d'un seul individu. Au-delà de la responsabilité individuelle de chaque membre de l'assemblée départementale, dans des situations de harcèlement psychologique, d'incivilité, de violence verbale ou psychologique, d'intimidation, de mobbing ou de non-respect des règles, politiques et conventions diverses, etc., l'employeur a également un rôle à jouer dans le climat qui règne dans les départements, notamment parce qu'il contribue largement à déterminer les conditions de travail, mais aussi parfois parce qu'il tolère ou laisse dégénérer des situations inadéquates. S'ajoute à ce qui précède une responsabilité collective qui incombe aux deux parties, employeur et professeur-es, et qui consiste en la définition, la mise en œuvre et le respect du concept de collégialité.

Une distance hiérarchique entre l'employeur et les membres du corps professoral, une nonchalance dans la clarification des rôles et responsabilités, un manque de ressources, une absence de mécanismes efficaces de résolution des conflits, des politiques floues ou inégalement appliquées peuvent nourrir les frustrations, le sentiment d'injustice et mener au désengagement des collègues. Ces enjeux systémiques créent un environnement où les conflits interpersonnels, la polarisation des groupes ou l'absentéisme peuvent facilement se développer, minant ainsi le bon fonctionnement des assemblées et leur capacité à atteindre leurs objectifs. Une réflexion sur ces enjeux est donc essentielle pour rétablir un climat de travail sain et collaboratif.

Les situations suivantes, qui relèvent de la responsabilité de l'employeur, peuvent constituer, individuellement ou combinées, un terreau fertile pour des assemblées professorales tendues.

- ➔ **Communication inefficace.** Lorsque l'employeur ne communique pas de manière claire les objectifs, les attentes ou les changements organisationnels, cela crée chez les membres de l'assemblée différentes versions d'une même information, ce qui peut semer la confusion et le conflit au sein du département.
- ➔ **Culture organisationnelle toxique.** Lorsque l'employeur manque de transparence, fait preuve de favoritisme, minimise des cas de harcèlement ou d'autres comportements

inappropriés, ou encore met du temps pour les traiter, non seulement cela nuit au moral des membres du corps professoral, mais peut aussi mener certains membres à prendre du temps lors de l'assemblée pour s'en plaindre, chacun·e avec son vécu, ou à s'exclure de l'assemblée.

- ➔ **Mauvaise gestion du changement.** Lorsque l'employeur gère mal les changements organisationnels, qu'il impose unilatéralement des décisions mal adaptées à la réalité des professeur·es qui les soumettent à des exigences absurdes ou à des décisions qui apparaissent comme arbitraires, les membres du corps professoral ont toutes les raisons de résister aux changements et de s'opposer aux décisions de l'employeur, ce qui peut parfois générer des tensions au sein des assemblées.
- ➔ **Manque de reconnaissance ou de valorisation.** Le manque de reconnaissance ou de valorisation par l'employeur, ainsi que les décisions qui apparaissent comme injustes ou arbitraires, contribuent à un climat démotivant au sein des départements. Si les membres obtenant des subventions de recherche sont parfois mis en avant, ceux qui excellent dans d'autres domaines essentiels restent souvent dans l'ombre. Qu'il s'agisse de professeur·es prolifiques en publications scientifiques, de celles et ceux qui encadrent un grand nombre d'étudiant·es aux cycles supérieurs, ou encore de celles et ceux dont la qualité de l'enseignement est unanimement reconnue, leur contribution est moins souvent valorisée. De même, l'engagement dans des tâches de direction d'unité ou dans des rôles essentiels de service à la collectivité, comme les activités syndicales, est souvent négligé. Cette absence de reconnaissance de certaines facettes du travail académique est de nature à alimenter les divisions, à créer des déséquilibres et à nourrir un sentiment d'injustice, compromettant ainsi la motivation et l'investissement des membres dans la vie collective de l'unité.
- ➔ **Manque de courage d'agir.** L'employeur limite ses actions face à des situations malsaines, sous prétexte qu'il s'agit simplement de conflits de personnalités entre deux individus. En adoptant une posture attentiste, l'employeur espère que les tensions se résorberont d'elles-mêmes, affirmant que « *la situation n'est pas assez grave pour intervenir* » ou qu'« *il est trop tôt pour agir* », sans jamais préciser ce qui définirait le bon moment. Cette attitude laisse planer une ambiguïté paralysante : quand l'intervention devient-elle nécessaire, et sur quels critères se base-t-elle ? De plus, par crainte de créer des vagues susceptibles d'attirer l'attention des médias et d'entacher l'image de l'institution, l'employeur choisit souvent de fermer les yeux, aggravant ainsi les tensions et laissant les membres débattre dans un climat toxique.

Devant ces constats, l'employeur se dégage souvent de sa responsabilité légale de fournir un environnement de travail sain en individualisant les problèmes, en les interprétant comme découlant de « conflits interpersonnels », et en pensant qu'en ne faisant rien, les tensions finiront par se dissiper. Son inaction contribue à elle seule à créer un environnement de travail dysfonctionnel. En réduisant ces enjeux à des querelles individuelles, l'employeur se prive des leviers de prévention et de régulation qui lui incombent. Il convient de rappeler que la qualité du milieu de travail relève d'abord de l'organisation du travail et de ses mécanismes : règles claires, rôles définis, processus de décision et de traitement des différends, ressources de soutien. Ce constat n'a pas pour objet de blâmer les personnes, mais de situer la responsabilité au bon niveau et d'ouvrir la voie à un dialogue structuré sur les conditions à mettre en place pour rétablir un climat sain.

**Un conflit ignoré par un leader est un incendie
que l'on choisit de laisser se propager.**

Simon Sinek⁴

4. Sur TED Talks.



Vers des assemblées professorales apaisées

Une collaboration entre les membres et la présidence d'une assemblée favorise un fonctionnement harmonieux des assemblées et contribue à l'engagement des membres ainsi qu'à leur sentiment d'appartenance à l'unité.

Caractéristiques	Rôle des membres	Rôle de la présidence d'assemblée
Ordre du jour respecté	Discussions sur les points à l'ordre du jour, pas de digressions inutiles, gestion du temps efficace.	Respect de l'ordre du jour. Planification du temps.
Règles connues et appliquées	Adhésion aux règles établies (temps de parole, procédures de vote, convention collective, etc.).	Familiarisation avec les règles. Sensibilisation aux attentes. Veille au respect des procédures et au cadre établi.
Climat de tolérance et d'écoute active	Divergences d'opinions acceptées et discutées de manière constructive. Démonstration d'une écoute active.	Favorisation d'un environnement inclusif et sécurisant pour l'expression des idées.
Discussions ordonnées et langage posé	Débats fluides respectant l'ordre de parole donné par la présidence d'assemblée. Langage posé.	Soutien aux membres. Interventions modérées si nécessaire.
Encouragement et soutien mutuel	Membres d'assemblée encourageants. Offrent un soutien positif. Sentiment de valorisation.	Rétroaction constructive. Facilitation d'un climat positif. Reconnaissance des efforts collectifs et individuels.
Climat de confiance	Sentiment de sécurité pour exprimer des idées et des préoccupations. Contribution authentique des membres.	Réponse proactive aux situations de tensions ou de conflits.
Célébration des réussites	Reconnaissance des petits et grands succès. Renforcement du sentiment d'accomplissement.	Ouverture dans l'ordre du jour, par exemple, d'un espace collectif pour reconnaître les réussites, sans personnalisation ni favoritisme, afin de valoriser l'engagement, renforcer la cohésion et apaiser les tensions.

Conclusion

Le bon fonctionnement des assemblées professorales repose sur la collaboration constructive de ses membres, leur capacité à dialoguer malgré les divergences et leur engagement à travailler collectivement pour bâtir un climat de travail dans lequel chacun peut trouver sa place. Les sources de tension qui peuvent affliger une assemblée, telles que l'absentéisme, la culture clanique, le non-respect des règles ou les conflits interpersonnels, trouvent parfois leurs racines dans des dysfonctionnements structurels, organisationnels et institutionnels. Ces sources de tension, qu'il s'agisse de blocages dans la prise de décision, d'intimidation, de tensions dues à des rivalités personnelles ou d'un manque de valorisation des contributions, peuvent nécessiter des interventions ciblées et adaptées.

Des solutions concrètes, telles que séparer le rôle de présidence d'assemblée de celui de direction d'unité, s'assurer que la présidence d'assemblée soit assurée par une personne aussi neutre que possible, accepter collectivement de se conformer à certaines règles de conduite, valoriser toutes les contributions (recherche, enseignement, encadrement, service à la collectivité), ou encore instaurer des pratiques inclusives, permettent d'atténuer ces tensions. De même, l'employeur a un rôle clé à jouer dans la préservation de dynamiques saines et collégiales : il doit reconnaître les efforts des membres, intervenir rapidement en cas de situations malsaines, et assurer la transparence des processus.

En cultivant un environnement propice au dialogue, à la tolérance et au respect mutuel, une assemblée peut parvenir à développer des solutions originales aux difficultés qu'elle rencontre et tirer profit des talents et perspectives diversifiés de ses membres.

Enfin, il convient de garder à l'esprit que l'exercice de la collégialité suppose de négocier un monde commun et de prendre des décisions sur la base d'une pluralité de perspectives, lesquelles peuvent être diamétralement opposées et, par nature, incompatibles entre elles. Partant de cette perspective, tel que rappelé dans le mot de la présidente, il faut accepter l'idée que les tensions, les oppositions et les différences idéologiques sont constitutives des instances collégiales et qu'il est tout à fait sain qu'il en soit ainsi. En effet, chacun.e pourra convenir que les tensions que vivent les professeurs en assemblée, aussi désagréables soient-elles, sont un moindre mal en comparaison avec ce que serait le fait d'évoluer dans des contextes dogmatiques, où régnerait la pensée unique, où il ne

serait pas permis de s'écarter des sentiers battus ou de dévier de l'idéologie imposée, et où, conséquemment, il serait beaucoup plus facile d'arriver à un consensus et de prendre des décisions communes.

En ce sens, il n'y a pas lieu d'espérer avoir des assemblées exemptes de tensions, de divergences ou de débats. Il s'agit plutôt de trouver des manières d'aménager ces tensions, ces divergences et ces débats afin qu'ils nous amènent à définir des orientations et à prendre des décisions qui reposent véritablement sur un dialogue où toutes les positions en présence ont pu s'exprimer, et surtout, de faire en sorte que ce soient toujours des idées et des arguments qu'on déconstruit, et jamais des personnes.

Bibliographie

- Bacal, R. (2004). Organizational conflict-the good, the bad, and the ugly. *The Journal for Quality and Participation*, 27(2), 21.
- Brown, J., & Isaacs, D. (2005). *The world café: Shaping our futures through conversations that matter*. Berrett-Koehler Publishers.
- Brunet, E., & Monot, A. (2023). *La boîte à outils de la facilitation*. Dunod.
- Danna, M., & Neuville, C. (2024). *Pro en gestion des conflits : 63 outils et 11 plans d'action*. Vuibert
- Denef, J. F., Mvé-Ondo, B., Ngou-Milama, E., Barrier, J., Delpouve, B., Rouyer, C., & Koumaré, A. K. (2015). *Introduction à la gouvernance des universités : Guide de gouvernance et d'évaluation à l'usage des recteurs et présidents d'universités ou d'institutions d'enseignement supérieur*. Archives contemporaines.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin Books.
- Guerra, J. M., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2020). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. In *Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance* (pp. 157-176). Psychology Press.
- Kezar, A. J. (2005). Redesigning for collaboration within higher education institutions: An exploration into the developmental process. *Research in Higher Education*, 46(7), 831–860.
- Kolb, D. M., & Putnam, L. L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 311–324.
- Robert, F. (2007). Engagement et participation en assemblée délibérante. *Nouvelles pratiques sociales*, 20(1), 196–211. <https://doi.org/10.7202/016985ar>

Roberts, M. L., & Roberts, J. M. (2020). *Rules of order: A practical guide for meetings* (11th ed.). Self-published.

Schwarz, R. (2002). *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, coaches, and trainers*. Jossey-Bass.

Tartakowsky, D. (2024). Construire l'Université au XXI^e siècle. Récits d'une présidence. Paris 8 – 2012-2016. <https://shs.cairn.info/construire-l-universite-au-xxie-siecle--9791097079024?lang=fr>.

Gestion collégiale en assemblée

Facteurs de tension et clés d'intervention

Conception et rédaction : Sonia El Euch

Relecture : Érick Chamberland, Fasal Kanouté
Finn Makela, Madeleine Pastinelli et Cathy Vaillancourt.

Révision : Nil Ataogul et Émile Bordeleau-Pitre

Octobre 2025