

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

FACTEURS D'AMÉLIORATION
DE LA SATISFACTION ET DE L'EFFICACITÉ
DES RÉUNIONS INTERNES EN MILIEU MUNICIPAL QUÉBÉCOIS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
KASSANDRA ROCHEFORT

JANVIER 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire fut une tâche longue et ardue. Entre un changement d'emploi, un travail à temps plein, l'achat d'une première maison et une vie personnelle bien remplie, j'ai vécu l'accomplissement de ce mémoire comme une traversée du désert. Après six ans de labeur, je ne pourrais pas être plus fière de ma persévérance et du travail accompli. Bien que la rédaction d'un mémoire de maîtrise soit un processus solitaire, je n'aurais pu accomplir seule, ce parcours.

Mes remerciements s'adressent d'abord à mon conjoint, ma famille et mes amies qui ont su demeurer positifs quant à mes chances de mener à terme ce projet, malgré mes nombreux doutes. Vous avez été extrêmement encourageants, même si vous ne compreniez pas toujours mes doutes ou mes motivations.

Un immense merci à Mireille Tremblay, ma directrice de recherche pour sa patience et son soutien. Vous avez su me guider, tout en respectant mes capacités et mes intérêts. Je suis reconnaissante d'avoir pu compter sur les conseils d'une personne que j'estime grandement pour ses compétences pédagogiques et ses qualités humaines. Je tiens également à remercier les professeurs Marie-Emmanuelle Laquerre et Nathalie Lafranchise, membres du jury responsable de l'évaluation de ce mémoire.

Enfin, merci aux trois municipalités et aux employés qui m'ont permis d'entrer dans leur quotidien et sans qui cette recherche n'aurait pu être réalisée.

Au passage, j'aimerais souligner le travail extraordinaire de l'organisme Thèsez-vous qui soutient les étudiants de deuxième et de troisième cycle dans la rédaction de leur projet. La retraite de rédaction m'a donné un second souffle.

AVANT-PROPOS

Diverses raisons peuvent pousser un chercheur à choisir un sujet de recherche. L'une d'entre elles est l'observation d'une problématique et la volonté d'y trouver des solutions (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007). Ce fût le cas pour le présent mémoire. Depuis 2012, j'ai occupé diverses fonctions dans le milieu municipal. J'y ai constaté qu'un nombre important d'heures sont passées en réunion; cela, sans compter le temps de préparation et de suivi de ces réunions. De surcroît, il semble se dégager de plusieurs réunions un sentiment unanime ou partagé d'insatisfaction, parfois décrit comme une impression de tourner en rond. Paradoxalement, personne ne remet en cause le bienfondé des réunions comme outil de communication, considérées comme laborieuses, mais inévitables. Par cette recherche, j'ai eu envie de comprendre pourquoi les réunions ne semblaient pas aussi efficaces qu'elles pourraient l'être et possiblement trouver des pistes d'amélioration de leur efficacité, concrètes et applicables en milieu municipal. C'est donc à partir de cette intuition que la définition de la problématique de ce projet et la recherche documentaire ont débuté. J'ai rapidement mis la main sur la thèse de doctorat de Louis Bélisle (2015) intitulée *Le temps passé en réunion et les variables qui influencent la charge ressentie des réunions chez les cadres intermédiaires du réseau de la santé*. Dans le cadre de sa recherche, menée avec une méthodologie de type quantitatif, «il est aussi visé de mesurer l'importance du lien entre différents facteurs d'efficacité d'une réunion et l'appréciation qu'en font les participants» (Bélisle, 2015, p.iii). C'est à partir de cette notion de facteurs d'efficacité que le cadre théorique du présent mémoire a été développé. Il diffère toutefois de l'approche de Bélisle, puisque la méthodologie retenue est, dans ce cas, de type qualitative et que seuls quelques facteurs énoncés par Bélisle ont été repris. Ma contribution se distingue également, par l'étude de l'efficacité des réunions dans le milieu municipal québécois, ce qui en fait l'originalité.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	III
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
RÉSUMÉ.....	VIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 Description des municipalités	3
1.2 Le rôle de la municipalité.....	4
1.3 Fonctionnement d'une municipalité.....	4
1.4 Réunions municipales	6
1.4.1 Les avantages de tenir des réunions	7
1.4.2 Les défis associés aux réunions.....	8
CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE	11
2.1 Gouvernance municipale.....	11
2.2 Communication organisationnelle.....	12
2.3 Phénomènes de groupes	15
2.4 La réunion d'équipe : définition	16
2.5 L'efficacité des groupes	17
2.5.1 L'approche interactionniste de Steiner.....	19
2.5.2 L'approche holistique de l'efficacité des groupes.....	19
2.6 Les facteurs d'efficacité des réunions	21
2.6.1 L'animation pour gérer le contenu, la procédure et le climat.....	23
2.6.2 La logistique à la base de l'efficacité d'une réunion	24
2.6.3 L'interdisciplinarité comme caractéristique des équipes municipales	24
2.6.4 La réunion comme lieu de prise de décision	25
2.6.5 La réunion comme outil de partage d'informations	26
2.6.6 La réunion comme lieu de partage et de création de connaissances	28

2.7 Pertinence communicationnelle et psychosociologique.....	28
2.8 Buts, objectifs et questions de recherche	31
CHAPITRE 3 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	33
3.1 L'étude de cas multiples	33
3.1.1 Les critères de sélection des municipalités	35
3.1.2 Le recrutement des municipalités participantes	36
3.1.3 La description des cas	38
3.1.3.1 Le premier cas.....	38
3.1.3.2 Le second cas	39
3.1.3.3 Le troisième cas	40
3.2 La collecte des données.....	42
3.2.1 L'observation non-participante	42
3.2.2 L'entretien semi-dirigé.....	43
3.3 Le traitement des données.....	44
3.4 L'interprétation des données.....	45
3.5 L'éthique de la recherche	47
CHAPITRE 4 RÉSULTATS	48
4.1 Première municipalité	48
4.1.1 Les entretiens semi-dirigés.....	49
4.1.1.1 Plusieurs réunions pour plusieurs objectifs.....	49
4.1.1.2 La réunion comme outil de coordination	51
4.1.1.3 L'avancement comme notion d'efficacité.....	53
4.1.1.4 Les difficultés de recrutement.....	55
4.1.1.5 Pistes d'amélioration.....	56
4.1.2 L'observation	57
4.2 Deuxième municipalité	58
4.2.1 Les entretiens semi-dirigés.....	59
4.2.1.1 La réunion comme outil de transmission d'informations et de coordination.....	59
4.2.1.2 Une équipe en apprentissage.....	61
4.2.1.3 La direction générale comme chef d'orchestre	62

4.2.1.4 Une efficacité à définir.....	62
4.2.1.5 Pistes d'amélioration et facteurs	63
4.2.2 L'observation	64
4.3 Troisième municipalité	66
4.3.1 Les entretiens semi-dirigés.....	66
4.3.1.1 La réunion : au cœur du quotidien de cette équipe	67
4.3.1.2 Des objectifs clairs et précis.....	68
4.3.1.3 Des facteurs qui nécessitent amélioration	69
4.3.2 L'observation	71
CHAPITRE 5 DISCUSSION	75
5.1 Quelle est la situation actuelle par rapport aux réunions?.....	75
5.2 Qu'est-ce qu'une réunion efficace, selon ces gestionnaires municipaux?	76
5.3 Quels sont les facteurs qui influencent l'efficacité d'une réunion?	77
5.3.1 Facteurs environnementaux	79
5.3.2 Facteurs collectifs	81
5.3.3 Facteurs individuels	83
5.3.4 Facteurs liés aux processus	85
5.4 Quels sont, selon les gestionnaires municipaux, les solutions potentielles à l'amélioration de l'efficacité des réunions?	87
CONCLUSION.....	91
ANNEXE A	98
ANNEXE B	100
ANNEXE C	101
LISTE DES RÉFÉRENCES	104

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Modèle Input-Process-Output.....	20

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Les petits groupes.....	16
2.2 Logique du cadre théorique.....	21
3.1 Comparatif des caractéristiques des trois cas.....	41
4.1 Comparatif des résultats des trois cas.....	75
5.1 Facteurs confirmés et émergents.....	80
5.2 Principales conclusions.....	92

RÉSUMÉ

La réunion est un outil largement utilisé dans les organisations, mais elle est souvent perçue comme inefficace. Le but de cette recherche est de cerner, en se basant sur la perception de gestionnaires municipaux, des solutions potentielles à l'amélioration de l'efficacité des réunions en milieu municipal québécois.

Afin de mieux comprendre le contexte et la perception de gestionnaires municipaux, nous avons retenu l'étude de cas multiples, comme méthodologie de recherche. Ainsi, trois municipalités ont participé à la recherche. Pour chacune des municipalités, nous avons assisté à une réunion interne et nous avons rencontré trois employés municipaux, parmi lesquels figure la direction générale, dans le cadre d'un entretien semi-dirigé. L'entretien portait principalement sur la définition d'une réunion efficace, l'identification de facteurs qui semblent influencer l'efficacité des réunions et l'analyse de l'influence de ces facteurs sur l'efficacité des réunions.

Les données issues de l'observation ont été croisées avec les propos recueillis lors des entretiens. Les faits saillants de la recherche concernent l'influence du contexte, les similarités entre des municipalités différentes, la nécessité de briser les silos et d'avoir des objectifs individuels et communs complémentaires. Le contexte a définitivement une influence sur le déroulement d'une réunion. Cela fut vrai pour les trois municipalités. Malgré des contextes différents, les trois municipalités vivaient des problématiques similaires telles que le manque de préparation et la multicomUNICATION qui sont deux des facteurs ayant émergé durant les entretiens semi-dirigés. Outre les problématiques similaires, les municipalités avaient un objectif semblable, celui de transmettre de l'information afin d'éviter le travail en silo. Parmi les faits saillants de la recherche, plusieurs pistes de solution ont été évoquées telles qu'offrir une formation sur l'animation ou la préparation d'une réunion, diminuer la perte de temps en augmentant la préparation et inclure un moment pour que les employés puissent s'exprimer sur des situations vécues.

Mots-clés : étude de cas, réunion, municipalité, facteurs d'efficacité, communication organisationnelle.

INTRODUCTION

Malgré l'avènement des nouvelles technologies de l'information qui amène de nouvelles façons de communiquer telles que le courriel et la vidéo-conférence, la tenue de réunions face-à-face demeure un outil de communication largement utilisé dans les organisations. Une réunion répond à de nombreuses fonctions, telles que le partage d'informations, la résolution de problèmes, la coordination des dossiers et des projets, la prise de décision et le suivi de dossiers ou de projets (Bélisle, 2015). Cependant, les réunions suscitent parfois une impression d'inefficacité et un sentiment d'insatisfaction (Cohen, Rogelberg, Allen et Luong, 2011; Leach, Rogelberg, Warn et Burnfield, 2009; Bélisle, 2015; Rousmanière, 2015).

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous penchons sur les facteurs d'efficacité des réunions internes en milieu municipal québécois, afin de comprendre comment ces facteurs, pris séparément ou ensemble, influencent l'efficacité d'une réunion, selon les perceptions de gestionnaires municipaux. Plus exactement, nous nous intéressons à leurs points de vue et tentons de trouver des pistes d'améliorations pertinentes. Ultimement, le but de cette recherche est de revaloriser la réunion, donc, « d'optimiser les espaces existants (du comité de direction à la simple réunion d'équipe) pour qu'ils permettent des échanges sur le travail réel » (Conjard et Journoud, 2013, p.89), soutiennent la prise de parole et les communications interpersonnelles.

La problématique présente le milieu municipal et expose les objectifs et les différents défis relatifs aux réunions. Le cadre théorique est construit du général au spécifique. Il contient une introduction à la gouvernance municipale, une définition de la communication organisationnelle, de la réunion et de l'équipe, des notions d'efficacité et enfin, les facteurs d'influences retenus. Le cadre méthodologique permet de justifier

l'utilisation de l'étude de cas multiples et de rendre compte de la collecte, du traitement et de l'interprétation des données. L'approche méthodologique retenue est l'étude de cas multiples afin d'accorder toute l'importance que méritent l'analyse du contexte et la perception des employés municipaux, qui sont les principaux acteurs concernés. La collecte des données comprend l'observation d'une réunion ainsi qu'un entretien individuel semi-dirigé avec la direction générale et deux employés, pour chacune des trois municipalités qui ont participé à l'étude de cas multiples. Le chapitre résultats présente de manière factuelle les principales données recueillies dans chaque municipalité suite à l'observation et aux entretiens. Pour chaque municipalité, nous présentons le mandat de l'équipe, les participants, le déroulement, les objectifs, les défis et les pistes d'amélioration. Le chapitre discussion propose une analyse des principaux résultats en fonction du cadre théorique. Par ailleurs, nous pouvons d'emblée souligner que quelques facteurs ont émergé de la collecte des données. La conclusion contient un résumé de la recherche et une mise en lumière de l'une des pistes d'amélioration évoquée, soit la formation.

Note : Dans le présent document, le genre masculin est utilisé au sens neutre et désigne autant les femmes que les hommes, afin d'alléger le texte.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

Les réunions sont un outil de communication largement utilisé dans plusieurs types d'organisations. Cependant, elles sont parfois une source d'insatisfaction, dans plusieurs organisations, incluant les municipalités (Reynolds, 2008; Widner, 2014). La place qu'occupent les réunions dans le milieu municipal est majeure, non seulement en termes de temps, mais d'avantages et de défis. Dans ce chapitre, consacré à la problématique, nous présenterons le contexte municipal en décrivant les municipalités québécoises, leur fonctionnement et leurs rôles. Ensuite, nous exposerons le cœur de la problématique qui comprend les avantages et les défis que soulèvent les réunions.

1.1 Description des municipalités

Bien que couramment utilisé, nous avons cru nécessaire de définir le mot municipalité, puisque c'est le cadre de cette recherche. Le terme municipalité fait référence à un territoire donné et à ses habitants. Il réfère également à l'instance qui administre ce territoire, que nous présenterons dans la section sur le fonctionnement des municipalités (Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire, 2018).

Voici quelques chiffres illustrant l'ampleur du milieu municipal québécois. Il y a 1 131 municipalités locales au Québec (Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire, 2018). La répartition de la population dans les municipalités locales va comme suit : 716 municipalités de moins de 2 000 habitants, 289 municipalités de 2 000 à 9 999 habitants, 58 municipalités entre 10 000 et 24 999 habitants, 35 municipalités

entre 25 000 à 99 999 habitants et 10 municipalités de 100 000 habitants et plus (Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire, 2018). En 2010, pour l'ensemble du Québec, le nombre de personnes salariées à l'emploi des municipalités se chiffrait à 86 156, soit 8 066 élus, 9 397 cadres et contremaîtres, 24 981 professionnels et cols blancs, 20 925 cols bleus, 8 442 policiers, 14 324 pompiers et 21 conducteurs et opérateurs (École nationale d'administration publique, 2012).

1.2 Le rôle de la municipalité

Au fil du temps, le rôle et les responsabilités des municipalités ont été augmentées (Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire, 2016). Conséquemment, en 2016, le Gouvernement du Québec a reconnu les municipalités comme gouvernement de proximité, augmentant du même coup leur autonomie et leurs pouvoirs. Il s'agissait d'une forme de reconnaissance pour les municipalités (Union des municipalités du Québec, 2016).

Les principaux domaines de compétences des municipalités : activités communautaires et parcs, développement communautaire et culturel, développement économique local, eau potable et assainissement des eaux usées, gestion des matières résiduelles, habitation et logement social, loisirs et culture, police, protection contre les incendies, mesures d'urgences, production d'énergie, environnement, réseau routier local et déneigement, salubrités et nuisances et transport et urbanisme (Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire, 2017, p.6).

1.3 Fonctionnement d'une municipalité

Le fonctionnement d'une municipalité est assuré par un nombre important d'instances et d'individus. Le conseil municipal est l'instance qui dirige la municipalité. Il est

composé d'élus, soit le maire et les conseillers municipaux. Le nombre de conseillers municipaux qui siègent au conseil municipal varie selon la taille de la municipalité et la division de son territoire à des fins électorales (Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire, 2017). Le conseil municipal est la plus haute instance de l'organigramme de toute municipalité québécoise. Il représente les citoyens et prend les décisions concernant les orientations et les priorités d'action de la municipalité, telles que la saine gestion financière, le respect des lois, la sécurité publique et l'aménagement (Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire, 2017).

Le conseil municipal prend les décisions et les orientations que les employés municipaux exécutent (Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire, 2017). Ils administrent la municipalité au quotidien. Le directeur général est le plus haut fonctionnaire dans une municipalité et il est embauché par le conseil municipal. Les cinq secteurs d'activités dans lesquels les directeurs généraux s'impliquent le plus sont la gestion des réunions, la gestion des liens avec les élus, la gestion financière, la gestion des employés et la gestion de l'information (Lépine et Charbonneau, 2015). La direction générale peut être appuyée par des directeurs de services ainsi que d'autres employés, dont le nombre et les fonctions varient selon la taille, les besoins et les ressources des différentes municipalités.

Outre la politique, l'aspect légal constitue un aspect déterminant du fonctionnement des municipalités. En effet, les municipalités sont régies par de nombreuses lois. Les deux piliers de la législation municipale québécoise sont le Code municipal du Québec et la Loi sur les cités et les villes. À ces deux piliers s'ajoutent plus de 40 autres lois qui régissent le domaine municipal (Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire, 2017). Cet ensemble législatif encadre les sphères d'action et les façons d'agir des municipalités. Les municipalités possèdent trois types de pouvoirs soit des pouvoirs législatifs, exécutifs et judiciaires. Cela leur permet

notamment d'adopter un budget, de percevoir des taxes ou de poursuivre ceux qui ne les ont pas payées (Gravel, 1999).

En plus de l'implication des personnes salariées, les municipalités sont fortement encouragées, depuis quelques années, à mettre en place différents dispositifs favorisant la participation citoyenne à la vie municipale (Bourque, 2009; Divay, 2011), ce qui affecte le fonctionnement des municipalités, des équipes et des comités de travail. Chaque municipalité est libre de mettre en place ses propres dispositifs. Un dispositif très répandu est la politique «Municipalité amie des aînés» (Ministère de la famille, 2016) qui vise à susciter la participation des aînés à la vie municipale et qui a été adoptée par plus de 800 municipalités (Ministère de la famille, 2016). La participation citoyenne dans le secteur de l'aménagement du territoire est régie par la loi sur l'aménagement et l'urbanisme exigeant la tenue d'assemblées publiques et de référendums populaires décisionnels, dans des situations particulières (Bherer, 2011). La participation citoyenne en milieu municipal est sans doute favorisée par la «proximité géographique et institutionnelle, qui existe au niveau local entre les acteurs politiques, administratifs et corporatifs (à but lucratif ou non) et les citoyens» (Belley, 2008).

1.4 Réunions municipales

Les réunions jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement municipal (Widner, 2014). À titre d'exemple, la séance du conseil municipal est une réunion incontournable pour chaque municipalité puisque c'est le seul moment où les élus peuvent prendre des décisions officielles (Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire, 2017). La séance du conseil municipal est d'ailleurs régie par un protocole très explicite. Elle se déroule selon six règles générales de fonctionnement, présentées dans la *Guide d'accueil et de référence pour les nouveaux élus municipaux* et concernent :

le quorum, la procédure, l'ordre du jour, le procès-verbal, la période de questions et l'ajournement (Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire, 2017). La séance du conseil est précédée du caucus. Il s'agit d'un espace fermé au public, durant lequel les élus peuvent préparer la séance du conseil. Alors que la présence aux réunions est obligatoire pour les élus municipaux, elle est facultative pour les gestionnaires municipaux. Les municipalités tiennent aussi d'autres types de réunions pour des dossiers ou des projets spécifiques, auxquelles peuvent participer des élus, des employés municipaux, des partenaires ou des citoyens. Dans une recherche universitaire ayant pour titre *Les facteurs influençant la transmission des savoirs professionnelles en lien avec la viabilité hivernale* (Légaré, 2014) et qui a été menée dans une municipalité, les employés ont mentionné que les réunions sont une bonne façon d'assurer la circulation de l'information. Lors de cette recherche (Légaré, 2014), les participants ont également affirmé que les réunions permettaient d'assurer la fluidité de l'information.

1.4.1 Les avantages de tenir des réunions

Widner (2014) affirme également que les réunions sont une nécessité pour les municipalités. Nous faisons l'hypothèse que c'est la versatilité de la réunion qui la rend si populaire.

En effet, elles permettent de prendre des décisions, de solutionner des problèmes, d'asseoir le management, de communiquer, de solidifier les liens entre les membres, de créer un pont entre la culture formelle et informelle, de clarifier le rôle et les mandats de chacun, de susciter la création d'idées nouvelles et de favoriser la socialisation organisationnelle (Bélisle, 2015, iii)

Une réunion permet d'apporter des changements (Allen, Sands, Mueller, Frear, Mudd et Rogelberg, 2012) de pratiques ou d'orientations, partager de l'information (Cohen,

Rogelberg, Allen et Luong, 2011) et favorise «la création et la circulation de connaissances organisationnelles» (Grosjean, 2011, p.34). Sans oublier, que contrairement aux nouvelles technologies de l'information, elle permet les échanges en face à face. La réunion offre aussi aux employés l'occasion de se faire entendre (Widner, 2014) et leur participation serait bénéfique pour leur santé psychologique au travail (Bélisle, 2011).

1.4.2 Les défis associés aux réunions

Tel que mentionné précédemment, la réunion comporte de nombreux avantages et utilités. Cependant, elle comporte aussi des défis. De plus, le nombre et la durée des réunions peuvent être problématiques.

Comme le soulignent plusieurs auteurs, les réunions sont souvent inefficaces (Cohen, Rogelberg, Allen et Luong, 2011). Certains vont même jusqu'à affirmer qu'elles sont une perte de temps (Bélisle, 2015; Rousmanière, 2015). Cette conception négative des réunions affecte l'attitude des participants et nuit à leur participation (Leach, Rogelberg, Warn et Burnfield, 2009).

Ajoutons que même tenue sur les lieux de travail, une réunion demeure un mécanisme coûteux en raison, comme l'affirme Bélisle des «coûts directs concernent le temps de préparation, le temps de déplacement, les locaux et équipements ainsi que les breuvages offerts » (Bélisle, 2015, p.9). Pour illustrer les coûts importants reliés aux ressources humaines, prenons l'exemple d'une réunion hebdomadaire d'une durée moyenne de deux heures, à laquelle cinq employés participent, au taux horaire moyen de 30\$/h. Cela coûterait 15 600 \$ annuellement, en salaire uniquement. Ces dépenses salariales excluent le temps de préparation de la réunion, ainsi que les temps de déplacement des employés, le cas échéant. Si les réunions ne sont pas efficaces, cela représente

d'importantes pertes financières (Allen, Sands, Mueller, Frear, Mudd et Rogelberg, 2012).

Un des enjeux relatifs aux réunions ne concerne pas uniquement leur déroulement, mais plutôt le temps qu'elles prennent dans l'agenda des personnes, c'est-à-dire la quantité et la durée des réunions. Cela est particulièrement vrai dans les organisations de plus grande taille (Allen, Sands, Mueller, Frear, Mudd et Rogelberg, 2012). Le temps consacré aux réunions par les employés est énorme et cette tendance tend à croître avec les années (Bélisle, 2015). Cela est dommageable puisque «la quantité de réunions est liée négativement à la satisfaction des individus à l'égard de leur travail» (Bélisle, 2015, p 9). Un trop grand nombre de réunions est associé à de la fatigue (Allen, Sands, Mueller, Frear, Mudd et Rogelberg, 2012; Bélisle, 2015).

Plusieurs de ces préoccupations ont été mentionnées dans différents types d'organisations et une formation récente de l'Union des municipalités du Québec, laisse à penser que la situation dans les municipalités du Québec est similaire. En effet, depuis l'automne 2018, l'Union des municipalités du Québec offre la formation *Réunionite*, développée par L'Institut du leadership en e-learning. La description de cette formation promet d'accroître l'efficacité des réunions tout en réduisant leur nombre (Union des municipalités du Québec, 2018). Les objectifs de la formation sont

d'améliorer la planification, l'organisation et les règles de participation des réunions, favoriser une compréhension commune des échanges et une plus grande maîtrise des contenus de la réunion, de contribuer à l'émergence d'un climat de réunion propice à l'obtention des résultats attendus et de développer des bonnes pratiques en matière de rétroaction et suivi (Union des municipalités du Québec, 2018).

Que retenir des paragraphes précédents? La réunion est un outil de communication largement utilisé dans les organisations. Il s'agit d'un mécanisme de communication et

de fonctionnement incontournable et ses fonctions sont multiples. Pourtant, plusieurs intervenants considèrent qu'elles sont trop nombreuses, trop longues, inefficaces et coûteuses. Le but de cette recherche est donc, d'identifier, en se basant sur la perception de gestionnaires municipaux, des pistes d'amélioration pour accroître l'efficacité des réunions, en milieu municipal au Québec. Nous nous positionnons dans une perspective communicationnelle et psychosociologique puisque nous étudions la dynamique des petits groupes. De plus, nous ne mesurons pas l'efficacité des réunions, mais nous nous concentrons sur la perception que les gestionnaires municipaux en ont.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE

Le présent chapitre débute avec la présentation du concept de gouvernance municipale et les principales façons dont les municipalités évaluent leur efficacité. Il se poursuit avec une introduction à la communication organisationnelle, le grand champ d'étude auquel se rapporte cette recherche, afin de montrer que la communication est au cœur de toute organisation. Nous présentons également le champ des phénomènes de groupes dans lequel la recherche s'inscrit. Puis, nous aborderons l'approche interactionniste de Steiner et l'approche holistique de l'efficacité des groupes afin de préciser comment l'efficacité peut être définie et mesurée. S'ensuivra la présentation du concept de facteur, tel que présenté dans la thèse de Louis Bélisle (Bélisle, 2015), les facteurs influençant l'efficacité d'une réunion et ceux retenus dans le cadre de la recherche. Le chapitre se termine avec la pertinence communicationnelle et psychosociologique du projet et l'énoncé des questions de recherche.

2.1 Gouvernance municipale

L'évaluation de la performance ou de la productivité d'une municipalité est souvent réduite à l'analyse financière (Desbiens, 1991; Hughes, 2005). À titre d'exemple, le Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal dresse un palmarès des municipalités selon les coûts des services par rapport aux municipalités de même taille (Centre sur la productivité et la prospérité, 2016). Tel qu'illustré précédemment, les coûts d'une réunion sont chiffrables et incluent les salaires, l'impression, les déplacements, la location d'espaces de rencontre ainsi que les

breuvages et la nourriture qui y sont souvent offerts (Allen, Rogelberg et Scott, 2008). Cependant, il est plus difficile de chiffrer les retombées d'une réunion puisqu'elles sont de nature qualitative.

Il ne nous apparaît donc pas adéquat de ne mesurer l'efficacité d'une réunion qu'en fonction de ses coûts. Cela explique possiblement pourquoi, au cours des dernières années, les méthodes pour mesurer l'efficacité des services municipaux ont évolué et des variables autres que les coûts ont été prises en considération. Selon Desbiens (2003), une municipalité serait efficace lorsqu'elle répond aux besoins de ses citoyens avec le minimum de ressources. La notion des ressources allouées, donc de coûts, est toujours présente, mais on considère aussi les besoins des citoyens. En Angleterre, le gouvernement donne différents conseils aux municipalités afin qu'elles évaluent leur performance. Notamment, il est conseillé de déterminer les priorités et les objectifs, de tenir compte des citoyennes et des citoyens et d'impliquer les gestionnaires dans le processus d'évaluation de l'efficacité d'une municipalité (Hughes, 2005). Il est vrai que les fonctionnaires municipaux passent beaucoup de temps en réunion et une réunion inefficace est trop coûteuse pour les contribuables (Reynolds, 2008). Cependant, elles sont essentielles au fonctionnement de toute administration municipale. Conséquemment, elles ne doivent pas être mesurées seulement en termes de coûts, mais aussi en termes de résultats.

2.2 Communication organisationnelle

Alors que la gouvernance municipale s'attarde au fonctionnement du milieu municipal de façon globale, le champ de la communication organisationnelle s'intéresse à l'aspect communicationnel. Cette recherche s'inscrit dans le champ de la communication organisationnelle qui étudie la communication et les organisations puisqu'au sein des organisations,

les individus sont amenés à dialoguer, à échanger de l'information, à négocier leurs relations, à acquérir des connaissances, à coopérer, à entrer en conflits, etc. Ils doivent donc «communiquer» pour coordonner leurs actions, atteindre leur buts, permettre à leur organisation d'exister, de se structurer, d'évoluer et de durer dans le temps (Grosjean et Bonneville, 2011, p.4).

La communication organisationnelle comprend plusieurs approches. Parmi celles-ci, selon Grosjean et Bonneville (2011), il y a les approches fonctionnalistes, critiques, systémiques, symboliques et culturelles et les approches constitutives. Ces approches sont fondées sur la vision des chercheurs et leurs objectifs de recherche. La présente recherche se fonde sur une approche fonctionnaliste de la communication. Cette dernière se caractérise par une vision instrumentale de la communication et a pour objectif l'augmentation de la productivité de l'organisation, notamment par la motivation du personnel, la création d'un sentiment d'appartenance et l'amélioration de la cohésion d'équipe (Grosjean et Bonneville, 2011). Selon l'approche fonctionnaliste, la communication est un outil de transmission de l'information tel que schématisé dans le modèle cybernétique de la communication. Selon ce modèle, la communication est un processus qui repose sur un message transmis d'un émetteur à un récepteur, par un canal de transmission. Durant la transmission, il peut y avoir du bruit, ce qui se traduit par des obstacles à la communication tels qu'un cadre de référence, l'écoute sélective, la filtration de l'information, les problématiques sémantiques, les différences de statut, la quantité d'information et la rétroaction (Grosjean et Bonneville, 2011). Dans le cadre de cette recherche, l'outil de communication qui nous intéresse est la réunion qui en soi, utilise de nombreux canaux de communication tels que la parole, le courriel, les documents, etc. Nous tenterons de définir ce qu'est une réunion efficace et d'identifier les facteurs qui influencent son efficacité, en tenant compte du message, du canal de transmission, de l'émetteur et du récepteur.

Bien qu'ancrée dans une approche fonctionnaliste, cette recherche est aussi réalisée en tenant compte des nouvelles approches communicationnelles des organisations, comme le proposent Bouillon, Bourdin, et Loneux (2007):

Interrogeant initialement les pratiques, politiques et stratégies de communication mises en œuvre au sein des organisations à partir des années 1980, la communication organisationnelle s'est progressivement constituée en cadre d'analyse. Montant en généralité, les travaux ont visé à mieux comprendre les organisations à partir des phénomènes de communication qui s'y développent. L'étude de la communication des organisations s'est ainsi étendue à l'observation au sein des phénomènes communicationnels au sein des organisations, et à l'analyse des organisations. Nous avons choisi de qualifier d'« approches communicationnelles des organisations » (ACO) ce glissement paradigmatique qui vise à comprendre les organisations, leur fonctionnement et leurs dynamiques à partir des phénomènes de communication qui les structurent (Bouillon, Bourdin et Loneux, 2007, p.7).

La méthodologie retenue étant l'étude de cas multiples, la présente recherche vise aussi à appréhender l'organisation dans son ensemble, pour bien comprendre dans quels contextes se déroulent les réunions. Une réunion n'est pas abordée comme un outil de communication indépendant de l'organisation. La tenue d'une réunion est influencée par l'organisation et elle influence en retour l'organisation. Tel qu'expliqué par Bouillon, «C'est dans ce cadre que les processus sociaux et communicationnels occupent une place centrale. Ils sont inscrits dans une structure rationalisée qui les encadre, mais qu'ils contribuent à faire évoluer » (Bouillon, 2009, p.8). Dans le cadre de cette recherche, nous tenterons de comprendre comment ce qui se déroule au sein de la municipalité influence le déroulement de la réunion et comment celle-ci influence ce qui se passe au sein de la municipalité.

La communication organisationnelle a longtemps été perçue comme un outil de marketing à l'usage de la direction (Grosjean et Bonneville, 2011). Dans ce cas-ci, la

recherche d'efficacité provient d'un souci de satisfaction du point de vue des employés, car tel qu'évoqué dans la problématique, la satisfaction relative aux réunions est souvent en rapport avec la satisfaction au travail en général.

2.3 Phénomènes de groupes

Ce mémoire s'inscrit également dans le champ de l'étude de la psychosociologie et des groupes restreints qui se consacre aux dynamiques et aux phénomènes au sein des groupes restreints. Un des auteurs phares de ce champ de recherche, d'ailleurs cité à quelques reprises dans ce mémoire, est Yves St-Arnaud. Dans son ouvrage intitulé *Les petits groupes : participation et animation* (St-Arnaud, 1978), il présente ses théories et concepts relatifs aux groupes tels que les éléments constitutifs d'un groupe, sa naissance et sa croissance ainsi que le rôle prédominant de l'animateur. Un des concepts également présenté dans cet ouvrage est celui d'énergie que nous aborderons ultérieurement.

Les auteurs Anzieu et Martin (2000) s'intéressent aussi au fonctionnement des groupes. Ils ont classifié les phénomènes de groupe en deux grandes catégories soient le pouvoir, les structures et les communications ainsi que l'interaction et l'affectivité. Ils stipulent que les phénomènes de groupe sont étudiés dans plusieurs domaines d'intervention dont les groupes dans les organisations. Ils ont aussi classifié les groupes selon leur taille et leurs attributs.

Extrait de la classification des groupes de Anzieu et Martin (2000, 15)

Tableau 2.1 : Les petits groupes

Structuration (degré d'organisation interne et différenciation des rôles)	Durée	Nombre d'individus	Relations entre les individus	Effet sur les croyances et les normes	Conscienses des buts	Actions communes
Élevée	Trois jours à dix ans	Petit	Relations humaines riches	Changement	Élevée	Importantes, spontanées, voire novatrices

Bodart a aussi classifié les phénomènes de groupe en deux catégories soient ceux liés aux interactions entre les individus et l'appartenance au groupe. Les interactions réfèrent à la communication, aux affinités, à l'influence et aux les rôles tandis que l'appartenance au groupe réfère à la participation, aux normes et à la pression de conformité, au sentiment collectif et imaginaire groupal, à la morale et à la productivité, à l'homéostasie et à la résistance au changement (Bodart, 2018).

2.4 La réunion d'équipe : définition

Plusieurs attributs définissent une réunion (Bélisle, 2015). Une réunion nécessite la participation d'au moins deux personnes (Rogelberg, Allen, Shanock, Scott et Shuffler, 2010). La réunion est planifiée pour répondre à des objectifs précis ou pour permettre au groupe d'accomplir certaines tâches (Rogelberg, Allen, Shanock, Scott et Shuffler, 2010). Peu importe le contenu de la réunion, elle comprend toujours des discussions et des interactions, afin d'échanger de l'information, de prendre des décisions ou d'accomplir toute autre tâche. C'est l'échange d'informations qui permet aux participants d'atteindre leurs objectifs (Almeida et Libaert, 2002).

Selon Anzieu et Martin (2000), le groupe prend naissance avec trois participants. Avec l'arrivée d'un quatrième participant les phénomènes de groupes apparaissent. Puisque les groupes peuvent prendre de nombreuses formes, les auteurs ont aussi créé une classification parmi laquelle on retrouve le groupe primaire ou le groupe restreint (Anzieu et Martin, 2000) nommé ainsi en raison du nombre restreint de participants. D'ailleurs, ceux-ci partagent des objectifs, réalisent des actions communes, ont plusieurs échanges interindividuelles et sont interdépendants (Anzieu et Martin, 2000). L'équipe peut aussi être décrite comme un ensemble d'individus regroupés, dans la mesure où les membres acceptent une tâche commune, deviennent interdépendants pour leur performance et interagissent les uns avec les autres pour atteindre leurs objectifs (Blais et Pouliot, 2010).

2.5 L'efficacité des groupes

Dans la problématique, il a été montré que les réunions semblaient souvent peu efficaces, mais avant d'aborder les facteurs d'efficacité d'une réunion, nous tenterons, dans les prochains paragraphes, de saisir la notion d'efficacité d'une équipe de travail.

L'évaluation de l'efficacité d'une équipe de travail implique de porter un jugement sur les résultats produits en tenant compte des résultats attendus (Rousseau *et al.*, 2007). En d'autres termes, plus les résultats générés sont conformes aux attentes, plus les équipes sont jugées efficaces (Aubé et Rousseau, 2009, p.61).

Comme pour le travail en équipe, l'efficacité d'une réunion se mesure en fonction de l'atteinte des objectifs : «Plus les objectifs sont clairs, précis et difficiles, plus le rendement est élevé» (Aubé, Rousseau et Savoie, 2006, p.278). Les objectifs à atteindre peuvent être individuels ou communs. Les objectifs communs sont souvent

références à la quantité ou la qualité du travail ainsi qu'à une échéance (Aubé et Rousseau, 2006). D'une part, la fixation d'objectifs individuels permettrait d'éviter la flânerie sociale (Aubé, Rousseau et Savoie 2006). La flânerie sociale se manifeste parfois dans les équipes puisque les individus comptent sur le groupe pour réaliser la tâche. À l'inverse,

en fixant des objectifs individuels aux équipiers, ces derniers deviennent personnellement imputables d'une partie du travail, ce qui les amène à s'investir davantage dans la réalisation de leurs tâches. En d'autres termes, les équipiers seraient portés à fournir une plus grande quantité d'efforts dans un contexte où leur contribution personnelle est identifiable que dans une situation où leur performance individuelle est confondue à celle de l'équipe (Aubé, Rousseau et Savoie, 2006, p.286).

La complémentarité et la similitude des objectifs communs et des objectifs individuels amélioreraient le rendement des équipes (Aubé, Rousseau et Savoie, 2006). Au-delà des objectifs qui sont énoncés par l'animateur, la théorie nominale du groupe prétend que le groupe doit percevoir une cible commune (St-Arnaud, 2002). À la différence de l'objectif, la cible commune du groupe peut se définir en cours de route et elle peut demeurer plus abstraite qu'un objectif. Par exemple, l'objectif pourrait être la coordination des services municipaux et la cible commune, améliorer la qualité des services aux citoyens. Bélisle (2015) fait un lien entre l'efficacité et la satisfaction :

il y a l'efficacité qui rend compte de l'atteinte des objectifs, qui est associée donc à la productivité du groupe. En complément, il y a la satisfaction, soit la dimension affective qui rend compte du bien-être ressenti dans l'accomplissement de la tâche (Bélisle, 2015, p.9).

2.5.1 L'approche interactionniste de Steiner

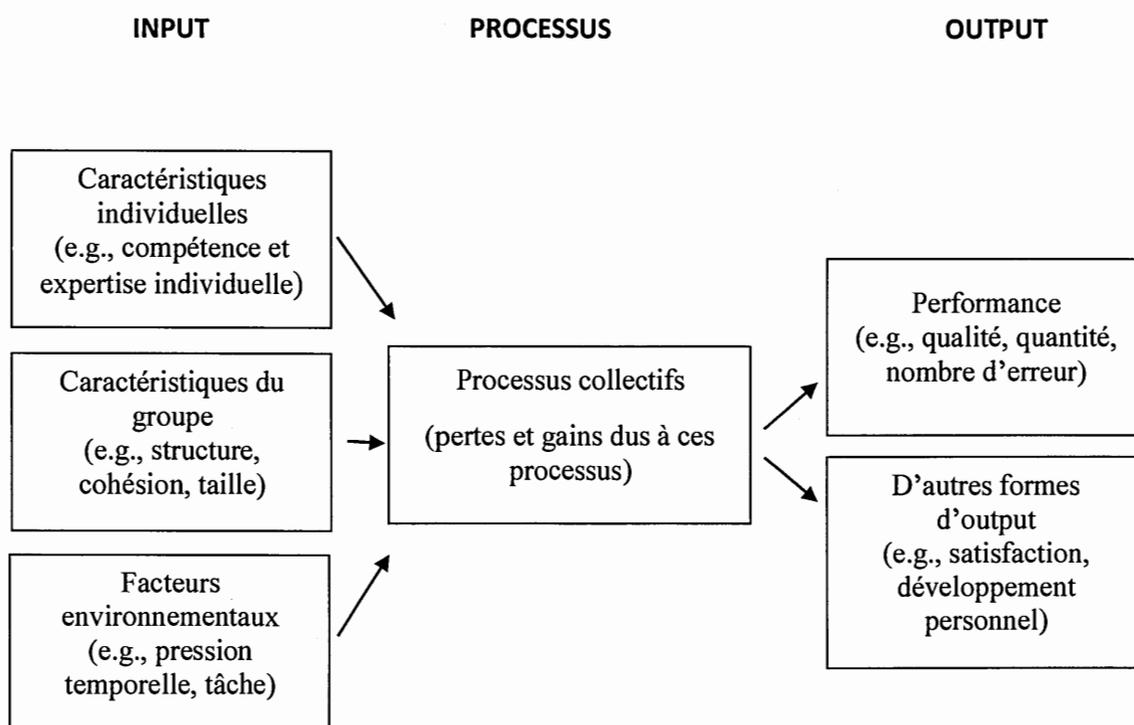
Le cadre théorique retenu est largement inspiré de deux théories qui mettent l'accent sur les processus, soit l'approche interactionniste de Steiner (Augustina et Oberlé, 2013) et l'approche holistique de l'efficacité des groupes. Selon l'approche interactionniste de Steiner, l'efficacité d'un groupe se mesure en termes de productivité potentielle et réelle. Puisque la théorie de Steiner se concentre sur l'influence des processus dans l'accomplissement d'une tâche, il est pertinent d'utiliser son modèle théorique concernant l'efficacité des groupes et de l'appliquer pour définir l'efficacité d'une réunion. La productivité potentielle est représentée par les compétences de chaque individu formant l'équipe. Quant à la productivité réelle, elle représente la productivité une fois qu'on a pris en considération les gains et les pertes liés aux processus (Augustina et Oberlé, 2013). Les processus sont les actions entreprises par le groupe pour accomplir sa tâche. Selon Steiner, ces pertes sont essentiellement dues aux difficultés de coordination et au manque de motivation à travailler à groupe (Augustina et Oberlé, 2013). Toujours selon Steiner, les pertes dépendent aussi du type de tâche confiée au groupe. Plus la tâche du groupe implique l'interdépendance des membres, plus ces derniers seront motivés.

2.5.2 L'approche holistique de l'efficacité des groupes

La seconde approche retenue, soit l'approche holistique de l'efficacité des groupes propose de regrouper les facteurs influençant l'efficacité des groupes en trois catégories : 1) les facteurs individuels tels que les compétences et le niveau d'expérience, 2) les facteurs collectifs tels que la taille du groupe et sa maturité et 3) les facteurs environnementaux issus du contexte et de la culture organisationnelle. En plus de proposer un classement des facteurs, l'approche holistique de l'efficacité des groupes présente aussi le modèle *input-process-output*. L'*input* représente les facteurs individuels, collectifs et environnementaux, le *process* réfère aux pertes et

aux gains dûs aux processus et l'*output* est la résultante, soit la performance et d'autres formes d'*output* (Augustina et Oberlé, 2013).

Figure 2.1 Modèle Input-Process-Output (Augustinova et Oberlé, 2013, p.154).



Dans le cadre de cette recherche, c'est surtout l'approche holistique de l'efficacité des groupes qui est utilisée. Le modèle est appliqué pour analyser l'efficacité d'une réunion. L'input sert à bien définir le contexte dans lequel se déroule la réunion (facteurs environnementaux) et ceux qui y participent (caractéristique individuelles et de groupes). Cela fait sens avec la méthodologie utilisée qui est l'étude de cas multiples. Les processus, qui amènent des gains ou des pertes en termes d'efficacité de la réunion, représentent les facteurs que nous analyserons et qui sont au cœur de la question de recherche. Le concept de facteur sera expliqué dans la prochaine

section, mais nous pouvons dès maintenant préciser que les facteurs retenus sont en lien avec le processus. L'output, qu'on peut résumer par l'efficacité et la satisfaction, répond à la sous-question de recherche : quelle est la situation actuelle par rapport aux réunions? Cette approche est aussi intéressante, car l'output comprend la satisfaction et nous nous intéressons à l'opinion des gestionnaires municipaux dans le cadre de cette recherche.

Tableau 2.2 Cadre théorique et questions de recherche

Input (caractéristiques individuelles et de groupe et facteurs environnementaux)	Processus	Output (performance, satisfaction et autres formes d'output)
Utilisation de l'étude de cas multiples comme méthodologie afin de mettre l'accent sur le contexte et les participants	Quels sont les facteurs qui influencent l'efficacité d'une réunion? Emphase sur les processus tel que décrits dans la théorie interactionniste de Steiner (Augustina et Oberlé, 2013)	Quelle est la situation actuelle par rapport aux réunions? Quelles sont les pistes d'amélioration possibles?

2.6 Les facteurs d'efficacité des réunions

La notion de facteurs d'efficacité utilisée pour la présente recherche est inspirée de la thèse de Louis Bélisle (2015). À partir de sa revue de littérature portant sur l'efficacité des réunions, intégrant des recherches qualitatives et quantitatives, cet auteur a dressé un inventaire des facteurs qui influencent l'efficacité des réunions. Il en a dégagé cinq principales dimensions soit, la clarté des rôles et des objectifs, l'organisation de la réunion, les participants, l'animation et le soutien organisationnel

(Bélisle, 2015). Dans son cadre théorique, il a retenu douze facteurs d'efficacité qui sont

1) la clarté des rôles et objectifs; 2) l'organisation de la réunion; 3) la cohésion des participants; 4) les relations entre les participants; 5) l'engagement des participants; 6) la participation aux réunions; 7) la présence d'un animateur; 8) la gestion du processus de réunion et la facilitation à la participation; 9) la facilitation à la production; 10) la facilitation à la solidarité; 11) la prise de décision; 12) le soutien de l'organisation » (Bélisle, 2015, p.18-19).

Les nombreux facteurs identifiés ont inspiré la présente recherche. Dans le cadre de la présente recherche, les six facteurs retenus sont 1) la logistique, 2) l'animation, 3) le partage d'informations, 4) le partage et la création de connaissances, 5) la prise de décision et 6) l'interdisciplinarité. Les facteurs retenus concernent principalement les processus puisque, d'une part, selon l'approche interactionniste de Steiner, la perte d'efficacité est essentiellement due aux processus (Augustina et Oberlé, 2013) et d'autre part, cela permet de tracer les limites opérationnelles de la présente recherche. Ils ont aussi été sélectionnés parce qu'ils sont souvent identifiés, dans la littérature, comme ayant une influence importante sur la satisfaction et l'efficacité des réunions.

La logistique constitue un premier facteur essentiel, car une réunion ne peut pas être efficace si les participants ne sont pas confortables, ont faim ou n'entendent pas bien l'animateur. L'animation est un facteur qui renforce les autres facteurs, c'est-à-dire qu'elle peut contribuer à faciliter la réunion ou inversement. L'interdisciplinarité, bien que moins souvent mentionnée dans la littérature, a tout de même été ajoutée parce qu'elle reflète la réalité des équipes municipales. La prise de décision, le partage d'informations et la création et le partage de connaissances ont été sélectionnés, car ils sont directement reliés à la tâche. Ces six facteurs sont non

seulement liés entre eux, mais sont également associés aux processus. Mise à part la logistique, ce sont aussi des facteurs qui sont liés à la communication. Chacun des six facteurs choisis sera présenté dans les paragraphes suivants en précisant les auteurs qui les ont identifiés comme facteur d'efficacité et, ou de satisfaction. Cette section comprend certains auteurs identifiés par Bélisle et également des auteurs identifiés suite à une revue de littérature sur chacun des facteurs.

2.6.1 L'animation pour gérer le contenu, la procédure et le climat

La qualité de l'animation constitue un facteur d'efficacité important lors d'une réunion (Bélisle, 2015; Cohen, Rogelberg, Allen et Luong, 2011; St-Arnaud, 2002). C'est un facteur qui renforce les autres facteurs, c'est-à-dire qu'il peut contribuer à faciliter la réunion ou inversement. St-Arnaud (2002) classe les fonctions de l'animateur en trois catégories: le contenu, la procédure et le climat. Au niveau du contenu, il s'agit de s'assurer d'une bonne compréhension de la nature des échanges par tous les participants. L'animateur peut utiliser diverses techniques comme poser des questions, la reformulation, les résumés ainsi que la définition ou l'explication de certains concepts (St-Arnaud, 2002). Au sujet de la procédure, la principale tâche est de réguler la prise de parole et la participation de tous les membres, d'assurer le respect de l'ordre du jour, du plan de travail et l'atteinte des objectifs du groupe. L'animateur peut être amené à susciter ou freiner la participation (St-Arnaud, 2002). Par exemple, il peut encourager la personne à parler en faisant un tour de table ou en interpellant une personne directement. Il peut aussi demander aux membres d'être plus concis dans leurs interventions. Le climat concerne surtout l'aspect émotionnel des interactions. Le facilitateur doit être attentif aux émotions vécues par les participants et repérer celles qui doivent être exprimées, ignorées ou rationalisées (St-Arnaud, 2002; St-Yves, 1981). Un animateur efficace et compétent sait susciter

la participation équitable de tous les membres du groupe et devrait se soucier, de façon adéquate et égale, de chacune des trois fonctions (St-Yves, 1981).

2.6.2 La logistique à la base de l'efficacité d'une réunion

Des auteurs affirment que l'aspect logistique d'une réunion influence l'efficacité du groupe et la satisfaction des participants (Cohen, Rogelberg, Allen et Luong, 2011; Leach, Rogelberg, Warr et Burnfield, 2009). Tel que décrit par Leach, Rogelberg, Warr et Burnfield (2009), une logistique efficace est associée à plusieurs éléments comme : la disponibilité d'un ordre du jour; un compte-rendu de la réunion est rédigé et sera ensuite transmis aux participants pour faciliter la compréhension et le suivi des projets; la réunion débute et se termine à l'heure annoncée. Selon la durée de la réunion, des rafraichissements sont disponibles. Il y a une pause au cours de la réunion. La durée de la réunion est adaptée au travail et aux décisions à prendre. L'environnement physique tel que l'éclairage, le bruit ambiant, l'assignation et la disposition des places sont appropriés. Un support visuel, comme des documents ou un *powerpoint* est mis à la disposition des participants si requis.

2.6.3 L'interdisciplinarité comme caractéristique des équipes municipales

L'interdisciplinarité fait référence à la participation de personnes issues de plusieurs disciplines comme c'est souvent le cas, lors de réunions interdépartementales d'une municipalité, puisque tel que mentionné précédemment, les employés occupent différentes fonctions faisant appel à des expertises diversifiées. Nancarrow *et al.* (2013) décrivent les équipes de travail interdisciplinaire comme « un processus complexe au sein duquel différents types de personnel travaillent ensemble pour partager l'expertise, le savoir et les compétences ». Bouchard St-Cyr (2013) définit l'interdisciplinarité « comme l'interaction de plusieurs disciplines dans un objectif de collaboration pour poser un regard sur une problématique et comme un projet d'intégration des connaissances pour l'obtention d'une vision globale » (Bouchard St-

Cyr, 2013, p.17). Les équipes interdisciplinaires sont de plus en plus fréquentes, car les problèmes modernes sont complexes et dépassent les champs de compétences d'une personne ou d'une discipline. Le regroupement de personnes favorise l'innovation (Belley, 2013) et l'interdisciplinarité facilite l'accès à des sources et des connaissances diversifiées et suscite la formulation d'un plus grand nombre d'idées (Bouchard St-Cyr, 2013). Malgré son apport, l'interdisciplinarité pose quelques défis tels qu'une perte d'un sentiment d'appartenance, l'usage d'un langage spécialisé qui empêche parfois les participants de se comprendre, ainsi qu'un manque de reconnaissance de la discipline et des compétences d'autrui (Bouchard St-Cyr, 2013). La recherche de Nancarrow (2013) avec des membres d'équipes interdisciplinaires a aussi permis d'identifier d'autres difficultés comme l'absence d'une vision claire, la perte de motivation, les communications confuses et les relations plus difficiles, un plus haut taux de roulement des employés, le partage des ressources et les procédures administratives complexes.

2.6.4 La réunion comme lieu de prise de décision

Les réunions sont fréquemment des lieux visant la prise de décision (Allen, Sands, Mueller, Frear, Mudd et Rogelberg, 2012; Bélisle, 2015; Leach, Rogelberg, Warr et Burnfield, 2009). D'ailleurs, le fait qu'une ou des décisions soient effectivement prises est souvent mentionné comme un facteur d'efficacité et de satisfaction par rapport à une réunion (Bélisle, 2015).

Plusieurs raisons expliquent le choix de prendre certaines décisions en groupe plutôt qu'individuellement. D'une part, l'ajout de personnes implique que l'on disposera de plus d'idées, d'un plus grand nombre de propositions, de raisonnements, de connaissances, etc. Donc, on obtiendra davantage de solutions potentielles à un problème (Abdelkader, 2010). D'autre part, il s'agit d'impliquer les personnes concernées par la décision discutée. Cette implication peut être plus au moins

importante, elle peut être limitée à un pouvoir d'influence, auquel cas, on risque de soulever un certain niveau d'insatisfaction. Idéalement, les réunions permettant de prendre une ou des décisions collectives devraient tendre vers la diminution de la communication descendante. Il ne s'agit pas de transmettre les ordres provenant de personnes en autorité, mais il s'agit de débattre collectivement et de transmettre aux instances supérieures le résultat des discussions et des décisions formulées au sein du groupe (Conjard et Journoud, 2013).

Concernant le processus de prise de décision, les participants doivent discuter des différentes possibilités et options, peser le pour et le contre, et s'entendre sur un choix de groupe (Abdelkader, 2010). Le processus de prise de décision est complexe et plusieurs auteurs ont identifié les principales étapes de ce processus. Pour St-Arnaud, (2002), il s'agit de 1) la phase de définition, 2) la cueillette des opinions, 3) l'évaluation des opinions et 4) la décision. Pour Camilleri et Zarate (2009), il y a 1) la phase de préparation de la réunion, 2) la phase de compréhension collective des objectifs, 3) la phase de génération des solutions, 4) la phase de choix, 5) la phase de formalisation de la décision et 6) la phase clôture de la réunion. Pour Toma, Vasiljevic et Oberlé, Augustinova et Butera (2012), le processus de décision collective peut être considéré comme le passage des préférences initiales individuelles vers le consensus de groupe.

2.6.5 La réunion comme outil de partage d'informations

Le partage d'information est une des fonctions importante des réunions (Bélisle, 2011; Bélisle, 2015; Cohen, Rogelberg, Allen et Luong, 2011). Lors d'une étude sur la transmission des savoirs professionnels auprès des contremaîtres des voiries des municipalités du Québec, les participants ont indiqué la réunion comme l'un des moyens permettant la circulation de l'information dans leur organisation (Légaré,

2014). Pour qu'une réunion soit jugée efficace, l'information partagée doit être appropriée, importante, intéressante et agréable (Bélisle, 2015). De plus, il doit s'agir de «nouvelles informations qu'ils [les participants] n'auraient pas apprises autrement» (Allen, Sands, Mueller, Frear, Mudd et Rogelberg, 2012). Idéalement, les informations partagées doivent être pertinentes pour la tâche (Bélisle, 2011; Conjard et Journoud, 2013). Non seulement, la circulation de l'information est importante durant la réunion, mais les participants doivent aussi avoir accès à l'information nécessaire à la compréhension de la réunion (Bélisle, 2015).

Plusieurs autres enjeux concernent le partage d'information. La quantité d'informations qu'une personne peut absorber durant une réunion est soumise aux limites humaines telle la capacité limitée d'attention, de compréhension ou de mémoire (Luong et Rogelberg, 2005; Maurel, 2006). Aussi, la communication qui est uniquement descendante ne favorise pas le partage d'information et le dialogue (Conjard et Journoud, 2013). Selon la recherche de Légaré (2014) sur la transmission des savoirs professionnels auprès des contremaîtres des voiries des municipalités du Québec, quand les participants parlent de la pertinence de ces réunions pour eux-mêmes et pour le département, il y a quasi uniformité dans les propos. Pour eux, ces réunions ne sont pas un lieu de discussion et de partage où ils peuvent discuter entre eux de leurs problèmes ou questionnements. L'objectif de ces réunions est de permettre aux dirigeants d'exprimer aux travailleurs leurs attentes, leur point de vue de même qu'à les informer des décisions administratives (Légaré, 2014).

Par ailleurs, alors que l'information commune a de fortes chances d'être discutée, l'information détenue par une seule personne a peu de chance d'être non seulement transmise et discutée, mais aussi d'être répétée et comprise (Toma, Vasiljevic, Oberlé, Augustinova et Butera 2012). L'information unique a peu de chances d'être dévoilée, parce qu'elle rend indispensable la personne qui la détient (Maurel, 2006).

Cependant, le partage d'informations peut être favorisé. D'une part, le leadership d'un animateur efficace tel que mentionné ci-haut, dans la section sur l'animation, peut encourager le partage d'information. D'autre part, il s'agit de créer un climat propice notamment en instaurant une relation de collaboration (St-Arnaud, 2002) et une culture d'entreprise qui encourage le partage de l'information (Maurel, 2006).

2.6.6 La réunion comme lieu de partage et de création de connaissances

Les réunions sont un lieu important de partage et de production de nouvelles de connaissances (Grosjean, 2011; Mercier, 2007). Lors des réunions, « les acteurs organisationnels mobilisent des connaissances, c'est-à-dire qu'ils les élaborent, les expliquent, les reformulent, les traduisent, les mettent en œuvre dans le cadre de ces situations » (Grosjean, 2011, p.54).

Les connaissances détenues par son personnel sont importantes pour une organisation. Premièrement, la majorité des connaissances utilisées sont produites à l'interne, car l'information provenant de l'extérieur ne répond pas totalement aux besoins de l'organisation (Belley, 2014). Deuxièmement, une grande partie des connaissances d'une organisation est détenue par ses employés (Légaré, 2014). Troisièmement, chaque décision doit s'appuyer sur des connaissances (Belley, 2014). Le partage et la création de connaissances est un facteur retenu, considérant l'importance de la gestion des connaissances et l'utilisation de la réunion pour ce faire. Les facteurs choisis sont en lien avec les processus, mais aussi avec la communication ce qui nous amène à la pertinence communicationnelle de la recherche.

2.7 Pertinence communicationnelle et psychosociologique

La pertinence communicationnelle de cette recherche repose sur les cinq éléments

suivants : la réunion comme outil communicationnel, le temps passé en réunion, l'insatisfaction qui s'en dégage, le manque de recherche sur les réunions en milieu municipal et les pistes de solutions potentielles pour le milieu municipal.

La réunion en soi est un outil communicationnel complexe puisqu'elle combine plusieurs moyens de communication et qu'elle se déroule dans le temps. Bien qu'elle repose essentiellement sur la communication verbale, la réunion comporte la communication écrite tels que la convocation, les documents en annexe et le compte-rendu, et la communication non-verbale, puisque les participants sont à même de voir le langage corporel de leurs collègues. De surcroît, la communication que requiert la réunion débute bien avant et après la réunion comme telle. Elle commence dès la convocation et se termine après la réception du compte-rendu.

La réunion est un outil de communication largement utilisé dans les organisations. Leur nombre tend à croître avec les années et augmente en fonction du nombre croissant d'employés dans les organisations (Scott, Rohaldes Shanock et Rogelberg, 2012). Lors d'une étude visant à cerner le champ d'activités des directeurs généraux des municipalités du Québec, les auteurs Lépine et Charbonneau (2015) qui ont mesuré «l'intensité des composantes de gestion des directeurs généraux liées aux secteurs d'activité, aux actions quotidiennes et aux outils de gestion» ont identifié la gestion des réunions, comme ayant obtenu le plus fort pourcentage soit 86% comme taux d'intensité dans leur horaire au quotidien (Lépine et Charbonneau, 2015, p.106).

Il n'est pas rare que les réunions soient perçues comme improductives en termes d'utilisation efficace du temps et d'atteinte des objectifs attendus. Cette situation est problématique considérant que la satisfaction relativement aux réunions est souvent le reflet de la satisfaction par rapport à son travail, à son équipe et à son entreprise (Rogelberg, Allen, Shanock, Scott et Shuffler, 2010). Par conséquent, la tenue de

réunions efficaces est un enjeu important pour les organisations (Camilleri, Zarate, 2009).

Les études portant sur les groupes de travail sont plus nombreuses que celles portant spécifiquement sur les réunions ce qui justifie la pertinence de la présente recherche (Scott, Rhoades Shanock et Rogelberg, 2012). De plus, la recherche sur les réunions internes en milieu municipal est quasi inexistante. En effet, de nombreux travaux se concentrent sur la gouvernance municipale, incluant l'aspect politique, ou la participation citoyenne plutôt que sur la dynamique interne. Par exemple, Serge Belley (ENAP, 2016) et Gérard Divay (ENAP, 2016) de l'École nationale d'administration publique ont abondamment écrit sur la gouvernance municipale ou encore Denis Bourque (Université du Québec en Outaouais, 2018) sur le développement territorial. Afin de trouver de l'information sur les réunions internes en milieu municipal, les sources et outils suivants ont été utilisés : l'École nationale d'administration publique et ses chaires de recherche, l'Université de Montréal et ses chaires de recherche, l'Université du Québec à Montréal et ses chaires de recherche, le ministère des Affaires Municipales et de l'Habitation, la Fédération des municipalités du Québec, l'Union des municipalités du Québec et le moteur de recherche Google Scholar. D'ailleurs, l'École Nationale d'Administration Publique, l'Université du Québec à Montréal, le ministère des Affaires Municipales et de l'Habitation, la Fédération des municipalités du Québec et l'Union des municipalités du Québec ont été contactés afin de vérifier s'ils possédaient de la documentation pertinente à la présente recherche. Avec cette recherche, nous avons voulu nous attarder sur l'engagement des gestionnaires municipaux qui travaillent quotidiennement au bon fonctionnement de leur municipalité.

Enfin, devant le constat d'insatisfaction à propos des réunions et considérant l'importance de celles-ci pour l'accomplissement d'une foule de tâches au sein des organisations municipales, il s'avère nécessaire de trouver des pistes de solutions

visant l'amélioration de l'efficacité des réunions. Cela est d'autant plus vrai pour le milieu municipal qui a récemment été reconnu comme gouvernement de proximité et dont les responsabilités sont grandissantes.

2.8 Buts, objectifs et questions de recherche

Il existe déjà de nombreux écrits, volumes ou guides sur la manière de conduire des réunions efficaces tels que *Huits clés pour réussir vos réunions* par Raymond Laprée (2006), *La conduite des réunions* de Roger Muchielli (2004), *Gérer et animer des réunions* de René-Louis Comptois (2013) et *Techniques d'animation, tous les outils pour réussir vos présentations, réunions, formations* de François Laure (2018) pour n'en nommer que quelques-uns. Ceux-ci, bien que très utiles, prennent souvent la forme de règles ou de techniques à appliquer par l'animateur ou les participants, sans égard aux individus, au mandat et au contexte, alors qu'une réunion s'inscrit toujours dans une équipe de travail qui elle-même fait partie d'une organisation avec ses enjeux spécifiques. Malgré ces nombreux guides, les réunions demeurent une source importante d'insatisfaction chez les participants et sont trop souvent perçues comme une perte de temps (Gallo, 2015; Rousmaniere, 2015). Le but de cette recherche est de repérer, en se basant sur la perception de gestionnaires municipaux, des solutions potentielles, pertinentes et utiles à l'amélioration de l'efficacité des réunions. Les objectifs secondaires sont de définir ce qu'est une réunion efficace, identifier des facteurs qui influencent l'efficacité des réunions et analyser l'influence de ces facteurs sur l'efficacité des réunions. Ce faisant, nous tenons compte de cette complexité puisque nous considérons plusieurs facteurs plutôt qu'en nous limitant à un seul d'entre eux. Également, nous tenons compte du contexte municipal, grâce à la méthodologie utilisée qui est l'étude de cas multiples. Autrement dit, nous considérons le fait que les réunions ont lieu dans un milieu municipal et que cela peut influencer leur déroulement. Nous faisons l'hypothèse que les résultats auraient été

différents dans un autre milieu.

Ainsi la question principale de recherche a été formulée de la manière suivante :
Quelles sont, selon la perception des gestionnaires municipaux, les facteurs influençant l'efficacité des réunions internes en milieu municipal?

Les sous-questions :

- Quelle est la situation actuelle par rapport aux réunions municipales?
- Comment se déroulent-elles?
- Qu'est-ce qu'une réunion efficace?
- Quels sont les facteurs qui influencent, positivement ou négativement, l'efficacité des réunions?
- Comment ces facteurs influencent-ils l'efficacité des réunions?
- Quelles sont les pistes d'amélioration potentielles à l'efficacité de leurs réunions?

Nous tenterons de répondre à ces questions par des observations et des entretiens semi-dirigés tels que nous le décrirons dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 3

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre rend compte de la méthodologie utilisée afin de répondre aux questions de recherche. L'approche choisie, l'étude de cas multiples, est présentée avec ses justifications, les critères de sélection, le processus de recrutement et une brève description des cas. Le chapitre se poursuit avec la description de la méthode de collecte des données qui comprend l'observation d'une réunion pour chacune des municipalités et trois entretiens semis-dirigés par cas. Le chapitre se poursuit avec la présentation des techniques de traitement et d'interprétation des données. Enfin, le chapitre se termine avec une description de l'éthique de la recherche.

3.1 L'étude de cas multiples

Rappelons que le but de cette recherche est de repérer, en se basant sur la perception de gestionnaires municipaux, des solutions potentielles à l'amélioration de l'efficacité de réunions en milieu municipal. Considérant le but de la présente recherche, la méthodologie utilisée doit tenir compte du contexte des réunions et des individus qui y participent. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'étude de cas multiples fut retenue.

Il faut aussi préciser que la recherche est réalisée selon une posture épistémologique constructiviste. Cette posture stipule, entre autre, que le sens naît des interactions et que le monde n'est pas donné, mais plutôt construit. Cette posture est fréquemment adoptée en science de la gestion (Charreire, Huault, 2001) ainsi qu'en communication (Muchielli, 2006). L'importance accordée à la perception des gestionnaires municipaux tout comme les choix méthodologiques font sens avec la posture constructiviste.

D'ailleurs, L'étude de cas est une méthode privilégiée dans une approche de type constructiviste, puisqu'elle met en valeur les points de vue des participants (Gagnon, 2011).

Le chercheur qui envisage de recourir à l'étude de cas, ou à toute autre méthode qualitative de recherche, doit souscrire à la perspective constructiviste selon laquelle la société n'est pas donnée, comme le soutiennent les positivistes, mais construite par les relations que les individus établissent entre eux (Hagedorn, 1983). L'adhésion à une telle perspective amène le chercheur à essayer de comprendre comment les gens agissent en tenant compte de l'influence du milieu où ils se trouvent sur leurs comportements (McMilan et Schumacher, 1984, cité dans Gagnon, 2011, p.13).

L'analyse du contexte fait partie de l'étude cas et il détermine, en partie, le comportement des participants (Albarello, 2011). Après tout, « no two meetings are alike; they differ in many various ways based on the people involved, the size of the group, the tools used, management styles, and overall design of the meeting» (Tracy and Dimock, 2003; Cohen et al., 2011; Leach et al., 2009 cité dans Allen, Sands, Mueller, Frear, Mudd et Rogelberg, 2012, p.406). L'étude de cas multiples permet de comparer l'influence du contexte sur le déroulement des réunions.

Le choix de cette approche est d'autant plus justifié que l'étude de cas est un outil fréquemment utilisé dans le domaine des comportements de groupe ou des processus organisationnels (Albarello, 2011) et est particulièrement approprié quand il s'agit d'étudier des «facteurs difficilement mesurables» (Alexandre, 2013). Cela semble bien correspondre à nos questions de recherche, puisque l'on désire étudier l'influence de facteurs d'efficacité au sein des réunions municipales, du point de vue des participants.

3.1.1 Les critères de sélection des municipalités

Les critères de sélection des cas, c'est-à-dire les municipalités dans le cadre de ce mémoire, sont la représentativité, la tenue de réunions de groupes internes et la participation de la direction générale à ces réunions.

Le fait de choisir l'étude de cas multiples implique que la chercheuse suppose que la problématique est commune à un certain nombre de cas (Gagnon, 2011). Le choix du critère de la représentativité est en accord avec l'objectif ultime de la recherche qui est de trouver des pistes d'amélioration de l'efficacité des réunions en milieu municipal. Il est souhaité que ces pistes d'amélioration puissent inspirer un plus large éventail de municipalités. Utiliser trois cas permet de repérer des similarités et des différences, tout en tenant compte des différents contextes. Il est important de préciser que malgré les efforts pour s'assurer de trouver des municipalités représentatives de la situation au Québec, les résultats ne peuvent pas être généralisés, notamment car les cas sont trop peu nombreux. Afin de sélectionner des cas qui seraient possiblement éloquentes, les municipalités devaient être de taille moyenne en termes de population. Au Québec, la répartition de la population par municipalité va comme suit: 721 municipalités de moins de 2 000 habitants, 285 municipalités de 2 000 à 9999 habitants, 59 ville de 10 000 à 24 999 habitants, 35 villes de 25 000 à 99 999 habitants et 10 villes de 100 000 habitants et plus (Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire, 2016). Les municipalités de moins de 2 000 habitants étaient exclues d'emblée, car elles tiennent vraisemblablement peu ou pas de réunions d'équipe, en raison du petit nombre d'employés. Concernant les municipalités de plus de 100 000 habitants, elles ont été écartées, car elles sont trop peu nombreuses et les résultats obtenus seraient, vraisemblablement, peu transférables aux plus petites municipalités. Les municipalités ciblées étaient donc celles de 2 000 à 9 999 habitants. Cependant, en raison des difficultés de recrutement, un des trois cas est une municipalité de plus grande taille, soit entre 25 000 à 99 000 habitants.

Le second critère de sélection est la tenue de réunions internes, c'est-à-dire une réunion à laquelle tous les participants sont des employés municipaux. Il a été choisi d'exclure les réunions avec les élus, car celles-ci sont souvent régies par des règles dictées par le ministère des Affaires Municipales et de l'Occupation du Territoire (Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire, 2017). Les réunions internes sont plus flexibles, car elles sont optionnelles et non réglementées et les façons de faire sont déterminées par la municipalité selon ses besoins et modes de gestion, ce qui en ferait un nouvel objet de recherche.

Le troisième critère de sélection des cas est la participation de la direction générale à la réunion interne. La direction générale est souvent l'initiatrice, responsable et l'animatrice, ce qui lui confère un rôle différent des autres participants. Avec ce critère, nous avons voulu comparer la perception de la direction générale avec celle des autres employés municipaux.

3.1.2 Le recrutement des municipalités participantes

Cette section décrit la procédure de recrutement des trois municipalités et des employés municipaux ayant participé à la recherche. D'abord, un premier courriel a été envoyé à une trentaine de directeurs généraux des municipalités de la Montérégie afin de leur présenter la recherche et de connaître leur intérêt à y participer. Par la suite, une relance téléphonique a été effectuée. Les trois directeurs généraux qui ont accepté de participer à la recherche ont signé le formulaire d'approbation organisationnelle afin d'officialiser la participation de la municipalité au projet de recherche. La direction générale et la chercheuse ont choisi la réunion qui serait observée et en ont fixé la date. Il est à noter qu'il s'agissait d'une observation non-participante de la chercheuse à une réunion. L'idée de départ était d'observer une réunion d'équipe interdépartementale

avec les directeurs de chaque département afin d'ajouter la notion d'interdisciplinarité ainsi que d'avoir une vision d'ensemble de la communication interne dans la municipalité. Cependant, une des municipalités a refusé que la réunion observée soit une réunion avec l'ensemble des directeurs des départements en raison de l'information sensible qui pourrait y être transmise et des situations qui pourraient survenir compte tenu de l'importance des enjeux discutés. La direction générale a, dans ce cas, transmis les coordonnées des participants à ladite réunion afin que ceux-ci soient contactés individuellement et confidentiellement, dans le but d'obtenir leur consentement. La chercheuse responsable de la recherche a envoyé un courriel expliquant les objectifs de la recherche et invitant les employés à donner leur consentement et une relance téléphonique a été effectuée. Ce même courriel invitait les employés intéressés à participer à un entretien semi-dirigé. Tous les participants ont signé un formulaire de consentement.

Le recrutement des municipalités a amené son lot de difficultés. Plusieurs municipalités n'ont répondu ni au courriel ni à la relance téléphonique. Parmi celles qui ont répondu et refusé, voici les principales raisons évoqués. La période de l'année qui est peu propice à la tenue de réunions, puisque le recrutement a débuté à l'été 2017, soit durant les vacances estivales. Le recrutement s'est poursuivi à l'automne 2017 durant la campagne électorale municipale. À ce moment, plusieurs directions générales mentionnaient être très accaparées par l'organisation des élections. Une fois celles-ci terminées, plusieurs municipalités se sont retrouvées avec de nouveaux conseils municipaux en place ce qui, selon leurs dires, leur laissait peu de temps pour participer à une recherche. À quelques reprises, la direction générale s'est dite intéressée, mais n'a pas donné suite au projet. Dans quelques cas, il n'a pas été possible de communiquer avec la direction générale, le poste étant vacant. Certains directeurs étaient en arrêt de travail et d'autres avaient quitté leur emploi. Quelques directions générales étaient aussi nouvellement en poste et étaient occupées à intégrer et à maîtriser leurs nouvelles fonctions. Enfin, plusieurs directions générales ont mentionné

qu'elles ne tenaient pas de réunion, qu'elles tenaient plutôt des rencontres individuelles.

L'étude de cas a été réalisée avec des municipalités et des personnes volontaires ce qui comporte des limites comme le décrivent Gauthier et Bourgeois (2016) :

Il reste que l'utilisation de cette technique suscite des débats particulièrement vifs. On invoquera ainsi le fait que les volontaires ont généralement des caractéristiques psychologiques particulières (volonté de plaire, désir de connaître, besoin de régler des problèmes, etc.) et que, par conséquent, toute généralisation est hasardeuse (Gauthier et Bourgeois, 2016, p.264).

Les participants qui se sont montrés intéressés à participer à la recherche ont mentionné le fait que les réunions prenaient beaucoup de leur temps et qu'ils désiraient améliorer leur efficacité, bien qu'aucun n'ait mentionné avoir de problèmes importants à ce sujet.

3.1.3 La description des cas

Cette section présente brièvement les trois cas à l'étude. À partir d'informations recueillies sur leur site web, nous présenterons chaque municipalité comme milieu de vie et comme instance administrative. Puis, nous présenterons le groupe et la réunion sélectionnée pour la portion terrain.

3.1.3.1 Le premier cas

Le premier cas est une municipalité en majorité rurale. On y retrouve des quartiers résidentiels et des commerces, mais la majeure partie du territoire est constituée de terres agricoles. Malgré son caractère rural, la ville est bordée par de grands axes routiers et est très près de grands centres urbains. Considérée comme une ville de taille

moyenne puisque le nombre d'habitants se situe entre 2 000 et 9 999, elle a connu une incroyable croissance démographique au cours des dernières années. Les citoyennes et les citoyens disposent de plusieurs espaces verts ainsi que d'infrastructures de base, comme un centre communautaire et une bibliothèque. En tant qu'instance, la structure administrative de la ville comprend une direction générale, une direction de département et un coordonnateur par département ainsi que des employés non-cadres. Les départements sont les loisirs, les travaux publics, la sécurité incendie, le greffe, les finances et l'urbanisme. Les employés ont leur lieu de travail dans plusieurs bâtiments municipaux. La ville est actuellement en période de changement, ce qui a amené la direction à ajouter des réunions, afin d'améliorer l'échange d'informations entre les employés. La recherche se concentre sur la réunion de coordination qui a lieu tous les lundis matins et qui rassemble la direction générale et les responsables de chaque département. La réunion observée a duré environ une heure. L'ancienneté des employés étaient très disparate. Cet aspect sera d'ailleurs abordé ultérieurement. Cette réunion existe depuis un peu moins d'un an. L'objectif de la réunion est de faire le bilan de la semaine précédente et de faire un survol de la semaine à venir pour chaque département. Cela aide les départements à coordonner leurs actions. C'est aussi l'occasion d'aborder certains dossiers municipaux.

3.1.3.2 Le second cas

Le second cas est aussi une municipalité entre 2 000 et 9 999 habitants. Cette municipalité, de taille moyenne, est presque entièrement zonée agricole. Située près des grands centres urbains, elle a connu une grande croissance immobilière durant les dernières années. Malgré l'apparition de nouveaux quartiers résidentiels, cette ville demeure d'une richesse patrimoniale certaine. Ses bâtiments patrimoniaux et son histoire caractérisent son territoire et demeurent très importants pour les citoyens et l'administration municipale. Les citoyens disposent de plusieurs parcs publics,

d'installations municipales telles que des pistes cyclables, des panneaux d'interprétation et disposent d'infrastructures, tels qu'un centre communautaire et une bibliothèque. La structure administrative de la ville se compose de la direction générale, des directeurs de services et d'employés non-cadres. Les différents services sont les loisirs, les travaux publics, l'urbanisme, la comptabilité et le greffe. Le fonctionnement de la ville repose aussi sur des comités dont les membres sont des élus et des employés municipaux, des partenaires locaux et des citoyens. Au moment d'effectuer notre étude de cas, l'instance était en cours de restructuration majeure. La réunion à l'étude est une réunion d'équipe qui se tient chaque premier lundi du mois et qui réunit la direction générale et le directeur de chaque département. Cette réunion a lieu depuis un peu plus d'un an. La réunion observée a duré deux heures et vingt minutes. Certains participants étaient à l'emploi de la municipalité depuis de nombreuses années, alors que d'autres venaient tout juste d'entrée en poste. L'objectif est de partager des informations qui sont pertinentes pour l'ensemble de l'équipe, telles que de nouvelles procédures en vigueur et les projets en développement. L'année précédente, l'équipe municipale ne tenait aucune réunion interne.

3.1.3.3 Le troisième cas

Le troisième cas se démarque des deux autres. Cette ville très urbanisée possède une population plus nombreuse. Sa situation géographique, près d'un important cours d'eau, en fait un lieu de résidence pour les citoyens et une destination pour les touristes. Plusieurs activités nautiques y sont offertes. Bien que les déplacements soient facilités par la proximité d'une grande autoroute, de nombreux services sont accessibles sans sortir de la ville. Les commerces en tout genre sont abondants tels que les restaurants, les magasins de grande surface, les petits détaillants, etc. La ville met aussi à la disposition des citoyens plusieurs espaces verts et des infrastructures récréatives, sportives et culturelles. La grande taille de la ville se reflète dans la structure municipale. On y retrouve un nombre important d'employés répartis dans divers

départements tels que les finances, la vie communautaire, les travaux publics, le génie et le greffe. La structure hiérarchique est complexe. Les employés sont répartis dans plusieurs bâtiments municipaux au cœur de la ville. Ce cas se distingue aussi des autres cas, car la réunion observée était celle d'un comité technique. Les participants sont la direction générale ainsi que les directeurs et employés de quelques départements. Les gens sont donc dans diverses positions hiérarchiques. La réunion observée a duré une heure trente minutes. La majorité des employés occupaient leur poste depuis plusieurs années. L'objectif de la réunion est de faire le suivi de la mise en œuvre du plan d'action du comité, son évaluation et de préparer le plan d'action pour l'année à venir. Le comité est formé depuis plusieurs années et tient des réunions environ aux trois mois.

Tableau 3.1 : Comparatif des caractéristiques des trois cas

	Municipalité 1	Municipalité 2	Municipalité 3
Géographie	Rurale	Rurale	Urbaine
Taille de population	Population moyenne	Population moyenne	Très populeuse
Évolution de la population	Population croissante	Population croissante	Population stable
Particularité sur le plan administratif	Difficulté de recrutement	Restructuration	Structure administrative complexe
Titre de la réunion	Réunion de coordination	Réunion d'équipe	Réunion d'un comité de projet
Participants	Direction générale et directeurs des départements	Direction générale et directeurs des départements	Direction générale et employés divers départements
Objectif principale	Coordination entre les départements	Partage d'informations	Suivi d'un plan d'action
Fréquence	Hebdomadaire	Mensuelle	Trimestrielle
Maturité du groupe	Moins d'un an	Environ un an	Plusieurs années

3.2 La collecte des données

L'étude de cas combine quelques instruments de collecte de données (Mongeau, 2008). Dans ce cas-ci, les deux outils retenus sont l'observation non-participante et l'entretien semi-dirigé. Compte tenu de la posture constructiviste adoptée, l'entretien semi-dirigé est un outil pertinent pour donner une voix aux employés municipaux et connaître leurs perceptions puisque selon l'épistémologie constructiviste, le sens émerge des interactions. Quant à l'observation d'une réunion, cela nous a permis de nous familiariser avec le milieu, d'avoir une référence commune lors des entretiens avec les employés, ainsi que d'observer certains facteurs, tels que l'animation et la logistique.

Avant d'entamer la collecte de données, une grille d'analyse a été créée. La grille présente brièvement l'ensemble des éléments du cadre théorique et les catégories qui seront utilisées pour le codage-triage, processus qui sera expliqué dans la section sur le traitement des données (Leray, 2008). Durant le traitement des données, la grille d'analyse a été modifiée, afin d'y ajouter les facteurs émergents.

3.2.1 L'observation non-participante

La première méthode de collecte de données utilisée fût l'observation non-participante. Dans ce cas, les participants savent qu'ils sont observés, mais le chercheur ne participe pas à la réunion (Martineau, 2013). La chercheuse a assisté à une réunion dans chaque municipalité. Le formulaire de consentement précisait qu'il ne s'agissait pas d'évaluer les participants, mais plutôt d'observer le déroulement de la réunion et d'étudier l'influence de certains facteurs sur son efficacité.

La réunion était enregistrée, audio uniquement, pour que la chercheuse puisse prendre le temps d'observer en plus d'écouter. Il a été choisi d'enregistrer la réunion en format

audio seulement pour des raisons pratiques et pour mettre plus à l'aise les participants qui étaient déjà préoccupés par le fait d'être enregistrés en audio. Les notes ont été prises en fonction d'une grille de notes sommaire, élaborée préalablement (*voir annexe B*). Pour débiter, la grille permet d'inscrire les détails concernant le cadre dans lequel se déroule la réunion, tels que le nombre de participants, le moment de la journée de la réunion, la durée de la réunion, la disposition de la salle, la disponibilité d'un support visuel, la disponibilité de documents, etc. Ensuite, la grille est constituée d'un tableau, comportant quatre colonnes pour inscrire : l'heure, le nom de l'intervenant, le résumé de l'intervention et les commentaires ou observations de la chercheuse, comme par exemple, un téléphone qui sonne ou une discussion en parallèle.

3.2.2 L'entretien semi-dirigé

Le second outil de collecte de données fût l'entretien semi-dirigé. Il s'est avéré un outil indispensable, en raison de l'approche constructiviste retenue (Imbert, 2010) puisqu'il sert à donner la parole aux participants (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007 ; Baribeau et Royer, 2012). Cette rencontre permet au chercheur d'acquérir une meilleure compréhension du participant et de la situation observée. «L'objectif est de saisir le sens d'un phénomène complexe tel qu'il est perçu par les participants et le chercheur dans une dynamique de co-construction du sens» (Imbert, 2010, p 25).

Les directeurs généraux des trois municipalités ont participé à la recherche, ainsi que deux employés volontaires, pour chacune des municipalités. Au total, ce sont neuf entretiens semi-dirigés qui ont été réalisés, soit trois par municipalités. Les entretiens ont eu lieu, au plus tard un mois après la réunion observée et dans certains cas, au cours de la même journée, selon la disponibilité des participants.

Le déroulement des entretiens semi-dirigés était le suivant (*voir Annexe C*). La première partie concernait la réunion observée, soit la clarification du mandat du

groupe, l'efficacité perçue, les objectifs et les facteurs d'efficacité. La seconde partie se concentrait sur les réunions internes de façon plus globale, tel que le temps passé en réunion, l'impact sur leur travail et leur satisfaction au travail. L'entretien se terminait par la formulation de pistes d'amélioration possibles. Les questions étaient ouvertes et des sous-questions servaient à préciser la pensée des participants. La durée des entretiens était de 60 à 90 minutes. Il est à noter que les entretiens étaient enregistrés audio.

3.3 Le traitement des données

Le traitement des données a débuté avec la retranscription des observations dans un tableau à quatre colonnes, lors de la phase d'observation. Le traitement des données s'est poursuivi avec la retranscription des entretiens semi-dirigés, avec le même tableau quant à son format (temps, identité, résumé, observations).

Une fois l'ensemble des données retranscrites, la chercheuse a procédé à plusieurs lectures de ces données afin de s'en imprégner. Cette étape permet d'avoir une impression globale des données qui ont été recueillies grâce aux deux outils de collecte.

S'en est suivie la codification des données durant laquelle chaque élément se rapportant à la recherche (Gagnon, 2011) est identifié, découpé, étiqueté, et qu'il est ainsi associé à une catégorie. Cette dernière peut se rapporter à la grille d'analyse déjà créée par la chercheuse ou il peut s'agir d'une catégorie émergente (Blais et Martineau, 2006). Cette partie du traitement des données formate déjà leur interprétation puisque pour chaque élément, nous avons dû analyser l'élément d'information et déterminer à quelle catégorie elle devrait appartenir. Dans le cas où un élément apparaissant comme significatif n'avait pas de catégorie appropriée dans la grille d'analyse de départ, il fallait compléter la grille afin d'y inclure ce nouvel élément, tout en s'assurant de

maintenir la logique et la cohérence de l'ensemble de la grille d'analyse. C'est donc à cette étape que la grille d'analyse fût modifiée.

En parallèle à la codification des données, s'effectue la réduction des données puisqu'uniquement le « matériel significatif » est étiqueté (Mongeau, 2008). Cela signifie que ce ne sont pas toutes les données recueillies qui sont retenues et classées dans une catégorie. Par exemple, plusieurs employés ont abordé le sujet des réunions avec les élus et des réunions externes, ce qui ne faisait pas partie de l'objet d'étude.

Une fois que tous les éléments significatifs ont été étiquetés, il y a eu un raffinement des catégories; certaines ont été regroupées, alors que d'autres sous-catégories sont apparues. Par exemple, une fois que plusieurs éléments aient été regroupés sous la catégorie animation, il y a eu une relecture des éléments afin de préciser davantage le contenu et de créer une sous-catégorie.

3.4 L'interprétation des données

L'interprétation des données s'est faite en deux temps : d'abord, la sélection des éléments directement en lien avec les objectifs de la recherche a été effectuée, ensuite, les éléments retenus ont été interprétés à la lumière du cadre théorique.

La sélection des éléments les plus pertinents a débuté par plusieurs relectures de la grille d'analyse et des données classées dans cette grille. La première relecture a surtout servi à avoir une vue d'ensemble des données les plus pertinentes. Puis, des éléments sont apparus plus significatifs ou pertinents que d'autres, dans plusieurs cas, car ils ont été nommés dans plus d'une municipalité et même par plus d'une personne par municipalité tels que la préparation, l'ordre du jour, l'ouverture d'esprit de l'animateur, l'esprit d'équipe, etc. En outre, les différences majeures ont aussi été retenues comme

éléments importants. À titre d'exemple, pour l'une des municipalités, des réunions étaient tenues depuis moins d'un an et les employés ont exprimé clairement leur plaisir à y assister, tandis que pour une autre municipalité, il s'y tenait des réunions depuis plusieurs années et les participants ont mentionné que certains employés avaient la réunionite, c'est à dire la maladie de la réunion. Il s'agit d'un terme négatif utilisé pour signifier que les réunions sont trop nombreuses ou inutiles. Quelques éléments mentionnés par une seule personne ou dans une seule municipalité ont aussi été retenus, car ils sont apparus pertinents, voire même originaux comme c'est le cas pour « la facilité à soumettre ses idées ».

Chaque élément retenu fût listé dans leur ordre de présentation dans le cadre théorique, selon l'approche holistique de l'efficacité des groupes : *input*, *process* et *output*. Pour chaque élément retenu, nous sommes retournée au cadre théorique présenté, afin d'analyser les éléments retenus en regard de la théorie. Des recherches documentaires complémentaires ont été effectuées afin de mieux documenter les éléments émergents. Les facteurs identifiés durant l'interprétation des données s'ajoutent aux facteurs identifiés durant la construction du cadre théorique (Alami, Desjeux et Garabuau-Moussaoui, 2009). Le chercheur doit effectuer l'analyse des données en ayant en tête son cadre théorique et les objectifs de recherche, mais sans avoir une « série d'attentes » (Blais et Martineau, 2006, p5).

L'interprétation des données a permis, notamment, de comparer la théorie avec la perception de gestionnaires municipaux, de valider l'importance ou au contraire l'impact négligeable de certains facteurs ou de mieux comprendre l'influence de ces facteurs sur l'efficacité de la réunion.

L'interprétation des données s'est terminée par l'identification de pistes d'améliorations, puisqu'il s'agit d'une des principales questions de recherche. Cette

étape s'est faite à partir des réponses exprimées de façon claire par les employés interrogés, mais aussi à partir de l'interprétation des résultats et de la littérature.

3.5 L'éthique de la recherche

Cette section concerne l'aspect éthique de la recherche. Étant donné que cette dernière implique des êtres humains, la chercheuse a dûment obtenu le certificat du Comité d'éthique de l'UQAM de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains. À cet effet, tel que mentionné dans la section sur le recrutement des municipalités et des personnes, la direction générale de chaque municipalité a signé un formulaire d'approbation et a permis à la chercheuse de recruter individuellement et confidentiellement les participants qui ont également signé des formulaires de consentement, comme il se doit. Dans le cadre de cette recherche, les données sont considérées comme sensibles puisqu'elles révèlent autant les forces que les faiblesses de réunions des municipalités participantes à l'étude, ainsi que l'opinion de gestionnaires municipaux. Afin de protéger les participants, leur anonymat est conservé. Outre l'identification des municipalités, celle des participants aux entretiens semi-dirigés était également un autre enjeu éthique. Afin d'éviter que les participants ne puissent s'identifier entre eux, il a été choisi d'utiliser trois cas, ce qui diminuait de manière satisfaisante les risques d'identification des participants. Dans le formulaire de consentement, les participants pouvaient cocher une case afin de préciser s'ils désiraient recevoir une copie du mémoire une fois qu'il serait déposé. Ce dernier sera accessible au public sur la plateforme Archipel de l'UQAM. L'aspect éthique de la recherche est ce qui conclut le chapitre méthodologique qui nous a permis de positionner la recherche comme étude de cas multiples ainsi que de présenter les outils de collecte des données et le processus de traitement et d'interprétation des données. Cela nous amène donc à la présentation des résultats dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Ce chapitre qui présente les principaux résultats recueillis lors de la collecte des données est divisé en trois sections. Nous avons choisi de présenter ce chapitre cas par cas, afin que les propos recueillis et les observations soient présentés dans leur contexte. Nous croyons que cette logique de présentation des résultats permet davantage de faire ressortir les faits saillants et facilitera la compréhension de chaque cas. Pour chaque section, nous présentons d'abord les propos des participants recueillis pendant les entretiens semi-dirigés, portant sur des thèmes tels que la communication interne, le mandat du groupe, leur perception quant à l'efficacité de la réunion observée et les facteurs qui l'influencent et des pistes d'amélioration. Chaque section se termine par les faits saillants observés à l'étape de l'observation non-participante, comme le déroulement de la réunion et la dynamique du groupe. Le chapitre se clôt avec un tableau présentant la synthèse des résultats, incluant les caractéristiques des cas.

4.1 Première municipalité

Rappelons que cette municipalité, de taille moyenne, est située en milieu rural. Elle a connu une croissance démographique soutenue, au cours des dernières années. La réunion choisie pour l'observation est la réunion de coordination, qui rassemble la direction générale et le plus haut fonctionnaire de chaque département, pour un total de sept participants. Un peu plus de la moitié des participants étaient des femmes. L'ancienneté des participants était très variée allant de quelques mois à plusieurs années. La réunion a eu lieu en matinée et a duré une heure et six minutes. La principale raison d'être de cette réunion est la coordination des dossiers.

4.1.1 Les entretiens semi-dirigés

Cette section résume les principaux éléments recueillis lors des entretiens semi-dirigés et débute par la présentation d'outils de communication utilisés par le groupe. La section se poursuit avec les différentes définitions et réflexions des participants concernant l'efficacité d'une réunion et les facteurs qui l'influencent, notamment sur la notion d'avancement. Nous abordons les difficultés de recrutement de personnel vécues par la municipalité et ses répercussions sur le déroulement des réunions. La section se termine par la présentation des diverses opinions quant aux pistes d'amélioration possibles.

4.1.1.1 Plusieurs réunions pour plusieurs objectifs

La communication interne entre les cadres de cette ville repose sur les courriels, les appels téléphoniques, les rencontres informelles et quatre séries de réunions statutaires qui ont été instaurées par la direction générale. Nous qualifions de statutaire une réunion dont les objectifs et la fréquence sont déjà prévus. Cela ne tient pas compte des réunions qui ont lieu au sein de chaque département et de celles tenues pour répondre à des besoins ponctuels. Premièrement, il y a des rencontres avec la direction générale et les responsables de départements durant lesquelles ils peuvent discuter d'enjeux du quotidien, recevoir des directives et prendre des décisions. À cet effet, un des employés a mentionné la prise de décision comme indicateur d'efficacité. Deuxièmement, il y a les réunions de direction auxquelles sont conviés, chaque mois, tous les responsables de services afin de faire le point sur le conseil municipal de la veille et afin d'identifier les dossiers qui devront être soumis à la prochaine séance du conseil municipal. Lors de cette réunion, l'information est presque entièrement détenue par la direction générale puisqu'elle est habituellement la seule à assister aux séances du conseil. Conséquemment, il y a généralement peu d'échanges lors de cette

réunion qui est perçue comme étant nécessaire, simple et efficace. Troisièmement, il y a la réunion de coordination qui est la réunion observée dans le cadre de l'étude de cas. Cette réunion, hebdomadaire, a pour objectif d'assurer la coordination des services, c'est-à-dire le bon fonctionnement des activités en cours. Chaque responsable de département assiste à la réunion. La direction générale a expliqué que «3: c'est le groupe qui prend des décisions dans chacun de leur département respectif» (M1DG)¹. Concrètement, cela nécessite de s'assurer que tout le monde exécute les tâches dont il a la responsabilité et que ses collègues en sont informés. Les objectifs et les modalités de cette réunion seront décrits plus en détails dans les prochains paragraphes. Quatrièmement, il y a la réunion technique qui réunit seulement une partie des responsables de département et qui, contrairement à la réunion de coordination, ne se réduit pas à faire un survol des dossiers, mais aborde plutôt tous les détails, d'où le mot technique pour nommer ce type de réunion. Cette dernière est souvent décrite comme utile, car elle aborde des sujets très concrets, mais également comme répétitive, car les points à l'ordre du jour sont souvent les mêmes que ceux traités lors de la réunion de coordination.

Une certaine confusion est exprimée, lors des entretiens semi-dirigés, entre la réunion de coordination et la réunion technique. Dans la description qu'ils en font, les employés expliquent que la réunion de coordination ne sert qu'à faire un survol, alors que la réunion technique sert à régler les détails. Cependant, dans l'application de cette façon de faire, ce qui est de l'ordre du survol ou des détails est sujet à interprétation ce qui rend le comité technique peut-être moins utile comme le témoigne un employé :

Le comité technique est appelé à mourir de sa belle mort parce qu'on répète les mêmes affaires qu'au comité de coordination [...] L'utilité du comité technique est moindre à cause du comité de coordination. On discutait de la même chose, mais avec moins de monde autour de la table, donc des

¹ Les citations des participants sont identifiées selon la municipalité et s'ils sont un directeur général ou un employé.

fois, il manquait d'information parce qu'une personne n'était pas là (M1E2).

4.1.1.2 La réunion comme outil de coordination

La réunion observée fût une réunion de coordination. Deux des trois employés rencontrés ont décrit l'objectif de cette réunion en des termes très similaires. L'un a nommé : «C'est une coordination avec l'ensemble des services. On fait un retour sur la semaine précédente et on voit ce qui s'en vient dans la semaine à venir » (M1E1) alors que l'autre a dit : «On fait le compte-rendu de la semaine précédente et on planifie la semaine à venir. Le mandat du groupe est de s'assurer que les gens travaillent ensemble et non pas en silo» (M1DG). Au cours des entretiens, chaque employé est revenu sur les objectifs de la réunion. Tous s'accordent pour dire qu'en milieu municipal, il ne faut pas travailler en silo, car les services sont interdépendants. La construction d'un parc est mentionnée à titre d'exemple.

Les finances pour comment on va payer ça. L'urbaniste pour comment on va le faire, les loisirs pour connaître les besoins du milieu, la greffière côté légal, le génie qui va faire la construction du parc et les travaux publics qui vont l'entretenir. La construction d'un parc impacte tous les services. On ne vient pas du même milieu, donc on n'a pas tous les mêmes préoccupations, donc c'est important d'en parler (M1E1).

Un autre employé ajoute que la réunion de coordination fut instaurée pour pallier le fait que certaines personnes n'avaient pas le réflexe de faire le suivi des dossiers avec leurs collègues.

C'est assez rare qu'un dossier commence et finit dans un service... Après un certain nombre d'années dans le domaine, tu le sais et tu le sais pas ce que tes collègues font finalement. Tu ne sais pas jusqu'où ça va, tu as une idée générale de ce qui se passe dans leur bureau, assez pour savoir que tu dois les consulter. Tu comprends comment tout ça s'interrelie, mais oui, il y a des limites. On a tous nos spécialités. C'est important de le

connaître assez pour savoir quand l'autre a une part de responsabilité dans ton dossier (M1E2).

La coordination implique également une notion de gestion du temps qui a été mentionnée à quelques reprises. Au niveau individuel, devoir mentionner son emploi du temps ainsi que ce qui a été accompli dans la semaine précédente incite les employés à planifier leur horaire et à accomplir ce qui est prévu. Au niveau collectif, cette réunion permet de constater l'avancement des dossiers.

Les échanges qu'on a nous permettent de savoir où en est rendu le dossier et quand est-ce que ça va atterrir chez nous donc on peut le prévoir dans notre échéancier. Ça permet aussi de poser des questions spécifiques. C'est surtout dans une optique de planification des activités (M1E2).

Toujours dans l'objectif de mieux coordonner les dossiers et d'inciter les employés à ne pas travailler en silo, ceux-ci ont mentionné que les réunions de coordination permettaient une meilleure cohésion de groupe et favorisent l'esprit d'équipe. Bien que cela ne fût pas nommé dans les objectifs principaux de la réunion de coordination, elle permettrait de créer une certaine chimie et d'éliminer certains préjugés entre employés.

C'est important de savoir ce que l'autre fait. Il y a trop d'organismes qui travaillent en vase clos. Ils ne savent pas ce que l'autre fait et ça amène du jugement. Qu'est-ce qu'elle fait? Elle ne travaille pas de son côté. C'est facile à dire quand on n'est pas au courant. En faisant ces rencontres-là, si elle est débordée, on peut l'aider (M1E1).

Le déroulement de la réunion de coordination est dicté par la direction générale qui établit l'ordre du jour.

L'ordre du jour contient les dossiers courants dans lesquels il y a plus d'un directeur d'impliqué. À la fin de la réunion, ils peuvent ajouter des points. D'autres, c'est des projets de ville. Ça les garde au courant de ce qui se

pas. Il y en a qui ont pas un mot à dire dans les dossiers, mais au moins ils savent. Le point reste à l'ordre du jour tant que le dossier n'est pas réglé (M1D6).

La réunion commence par un tour de table, durant lequel chaque employé décrit ce qu'il a fait la semaine précédente et ses tâches pour la semaine à venir. Ensuite, ce sont les autres points à l'ordre du jour, soit des dossiers spécifiques qui sont traités. L'animation est assumée par la direction générale. L'animateur assure le respect de l'ordre du jour, gère les tours de table et s'assure de la participation de tous. Il n'y a pas de compte-rendu. Chaque employé est responsable de prendre ses propres notes.

4.1.1.3 L'avancement comme notion d'efficacité

Dans leur définition d'une réunion efficace, aucun des participants n'a mentionné le mot objectif, but ou satisfaction. Ils ont axé leur définition sur le déroulement de la réunion en spécifiant, par exemple, qu'il fallait être préparé, avoir un ordre du jour, que cela ne devait pas durer plus d'une heure trente et qu'il fallait prendre des décisions.

Deux des employés interrogés ont débuté leur définition avec le concept d'avancement : l'un des participants a nommé qu'une réunion efficace: «C'est une réunion où on a l'impression que les choses avancent» (M1E2), alors qu'un autre participant a dit que : «c'est une réunion où on ne fait pas juste tourner en rond» (M1E1). Deux personnes ont évoqué l'importance de pouvoir émettre son opinion, ce qui a été peu abordé durant le reste de l'entrevue.

C'est important que chacun des participants puisse émettre son opinion, ses commentaires. C'est important que si on y va en brainstorming, il ne faut pas que la personne se sente jugée pour un de ses commentaires (M1E1).

Une réunion efficace, ça peut aussi être une réunion où on dit n'importe quoi pis des niaiseries parce que ça nous permet d'évacuer certaines frustrations qu'on peut avoir sur certaines situations. C'est un volet un peu moins *by the book*, mais qui est aussi intéressant et je pense qu'à l'occasion tout le monde a besoin de le faire. Le faire en groupe bien on réalise que ce n'est pas rose dans aucun des services. Ils ont des contraintes eux aussi (M1E2).

Bien qu'ils ne les considèrent pas parfaites, les trois employés interrogés se sont dits satisfaits des réunions. Cependant, certains facteurs nuisant à l'efficacité des réunions ont émergé. Le moment et la durée des réunions ne font pas l'unanimité. La réunion est censée débiter une heure avant la pause du dîner et elle débute souvent en retard, ce qui fait en sorte qu'elle s'étire parfois sur l'heure du dîner et parfois même au-delà. Les employés voient cela de façon négative, puisqu'ils ont faim et ont hâte que la réunion se termine. De son côté, la direction générale pense plutôt que cela empêche la réunion de s'étirer inutilement.

La répétition est aussi un irritant. Deux sources de répétitions ont été identifiées. Premièrement, il y a les points à l'ordre du jour qui reviennent à chaque réunion du comité de coordination et qui sont aussi traités durant le comité technique. Bien que parfois l'information soit différente, certaines informations reviennent. Deuxièmement, il y a l'information répétée par les participants. En effet, des employés mentionneraient à plusieurs reprises la même information, car le dossier n'a pas évolué ou ils ne l'ont pas travaillé durant la semaine précédente.

Le manque de préparation est un autre irritant. La direction générale a été particulièrement loquace sur ce point :

Les gens doivent savoir de quoi on parle et quand ils ont quelque chose à faire, il faut que ce soit fait [...] La préparation des employés devrait être améliorée[...] Il faut amener son équipe de participants à se préparer. Tous les participants ont ce qu'il faut pour se préparer à la réunion (M1DG).

Enfin, l'utilisation du cellulaire pendant les réunions a été mentionnée par les trois employés comme un facteur d'inefficacité. Par exemple, il a été mentionné que lorsque la direction générale s'absente pour répondre à son cellulaire, cela amène une interruption durant la réunion, la concentration des participants en est affectée et il est alors plus difficile de se remettre à la tâche.

4.1.1.4 Les difficultés de recrutement

Au cours des entretiens, les employés ont mentionné que leur ville fait face à des difficultés de recrutement de personnel pour des raisons qui sont hors de son contrôle. Selon la direction générale, le milieu municipal aurait manqué l'occasion de faire sa promotion, comme milieu de travail. Un autre employé explique plutôt la situation par le fait qu'au sein de plus petites municipalités, les employés ont souvent une grande charge de travail et doivent être très polyvalents. Conséquemment, certains postes de directeurs de département demeurent non comblés et ce sont les coordonnateurs, considérés comme des cadres intermédiaires, qui assistent aux réunions du comité de direction, du comité de coordination et du comité technique. Cette situation influencerait le déroulement des réunions. Contrairement à ce qui est prévu, les participants à la réunion n'ont pas tous le même niveau hiérarchique. Du même coup, ils n'ont pas tous le même niveau d'expertise ni le même nombre d'années d'expérience. Cela a été mentionné par deux des trois employés comme un des facteurs d'influence de l'efficacité des réunions. Pour l'un, cela fait en sorte qu'ils n'ont pas tous le même langage et le même niveau de compréhension du cheminement d'un dossier dans une municipalité. Cela amène des niveaux de discussions différents.

La planification, l'organisation, la vision, l'expertise, la réflexion, les échanges. Ça va être des échanges différents. Les échanges sont plus sommaires. Là on est plus dans le *day-to-day*. Faudrait qu'on soit plus conceptuel, les grandes orientations. Le *day-to-day* on devrait le faire dans son service (MIDG).

Bref, on comprend que les difficultés de recrutement sont un élément du contexte qui influence l'efficacité des réunions.

4.1.1.5 Pistes d'amélioration

Quelques pistes d'amélioration ont été nommées. L'une d'entre elles est très simple, mais ne fait pas l'unanimité. Il s'agit de commencer la réunion plus tôt. L'un des employés désire que la réunion se termine avant l'heure du dîner, alors que le directeur général voit cela comme un incitatif à demeurer efficace. Toujours en lien avec le dîner, un des employés propose qu'ils dînent tous ensemble afin de créer des moments propices aux discussions informelles et à former une meilleure chimie de groupe.

Les discussions informelles ont d'ailleurs été identifiées précédemment comme un facteur positif d'efficacité. Par discussions informelles, il ne s'agit pas de discussions en parallèle ou hors-contexte, mais plutôt un moment prévu à l'ordre du jour ou après la réunion, durant lequel les employés pourraient échanger sur des situations positives ou négatives qu'ils vivent au travail afin de partager des réussites ou d'évacuer des frustrations.

Les trois autres pistes d'amélioration proposées se rapportent à la structure des échanges. D'abord, avoir davantage des objectifs spécifiques en lien avec les mandats, puis, identifier clairement un responsable de dossier et finalement, se doter d'un échéancier. Enfin, deux des trois participants ont mentionné qu'il devrait y avoir plus d'écoute durant les échanges.

4.1.2 L'observation

Cette section est consacrée aux résultats issus de l'observation d'une réunion de coordination et sur la logistique, le déroulement, le contenu des échanges et les facteurs d'efficacité qui ont pu être observés.

Cette réunion s'est déroulée, comme à l'habitude, un lundi matin et avait lieu à l'hôtel de ville. Les participants étaient assis autour d'une table rectangulaire, la direction générale occupant le bout de la table et les employés placés de chaque côté. Au début de la réunion, l'ordre du jour fût remis aux employés. Il n'y avait pas de support visuel.

Durant la réunion, la coordination des activités a été abordée de deux façons. D'abord, un tour de table a permis à chaque employé de décrire ce qu'il avait fait la semaine précédente et ce qu'il avait prévu pour la semaine suivante. Ensuite, les points plus spécifiques inscrits à l'ordre du jour ont été traités, chacun ajoutant, s'il y a lieu, les informations utiles concernant son département.

De façon générale, certains facteurs d'inefficacité nommés par les employés ont pu être observés, tels que la réunion qui débute en retard, des cellulaires qui sonnent ainsi que des discussions en parallèle ou hors sujets. Outre les quelques blagues lancées, les employés étaient plutôt silencieux, ne prenaient pas beaucoup de notes et se contentaient généralement de répondre aux questions de la direction générale. Cela est peut-être dû au fait qu'ils se savaient observés. En conclusion, ce qui a été observé semblait être fidèle aux propos tenus par les employés durant les entretiens semi-dirigés.

Au cours de la réunion, beaucoup d'informations ont été transmises, principalement par la direction générale. Durant le tour de table sur les tâches de la semaine précédente et celles de la semaine à venir, la conversation se faisait surtout entre la direction

générale et l'employé à qui c'était le tour de s'exprimer. Ce fût le même scénario durant les points spécifiques. À titre d'exemple, durant la réunion, la direction générale a annoncé, par souci de transparence, qu'une restructuration était en cours, au sein de la municipalité. Les employés n'ont pas posé de question. Ces conversations bidirectionnelles semblaient être propices aux distractions, puisque tel que mentionné par les employés lors des entretiens semi-dirigés, nous avons pu observer des moments où il y avait des conversations en parallèle, c'est-à-dire des participants qui parlaient entre eux et qui étaient hors-sujet. La réunion a aussi permis de mettre en lumière ce que les participants ont nommé des enjeux émergents. Par exemple, lors de la mention d'un projet, la directrice du département des finances a demandé à quel poste budgétaire appartenait la dépense. La direction générale et l'employé ont répondu deux choses différentes. La réunion a donc permis à cet enjeu d'émerger. Dans un autre ordre d'idées, il a pu être observé que la réunion était un moment pour donner certaines consignes. Par exemple, la direction générale a demandé aux employés de compléter leur section du budget ainsi que de faire le bilan des objectifs de l'an dernier et de donner des objectifs pour l'an prochain. À cet effet, la direction des finances a offert son aide aux employés afin de compléter leur section du budget.

4.2 Deuxième municipalité

Rappelons que cette municipalité de taille moyenne est principalement zonée agricole. Au moment d'effectuer la recherche, elle était en pleine restructuration comprenant de nouvelles descriptions de tâches, des nouveaux postes et l'ajout de réunions comme mode de gestion. La réunion observée fût une réunion de direction à laquelle participent tous les cadres de la municipalité et qui vise surtout la transmission d'informations. Il y avait six participants à la réunion dont plus de la moitié était des femmes. Parmi les employés, certains travaillaient à la municipalité depuis plusieurs

années, alors que deux d'entre eux venaient tout juste d'entrer en poste. La réunion a duré deux heures et vingt minutes et se déroulait en avant-midi.

4.2.1 Les entretiens semi-dirigés

Cette section rapporte les éléments saillants des entretiens semi-dirigés. D'abord, on présente pourquoi la transmission d'informations est si importante au sein de cette municipalité et pourquoi faire cela lors des réunions. Puis, on présente l'avis de cette équipe en apprentissage quant aux différents facteurs qui influencent l'efficacité de leur réunion.

4.2.1.1 La réunion comme outil de transmission d'informations et de coordination

La communication interne entre les employés de cette municipalité est, notamment, assurée par les courriels, les appels téléphoniques, les rencontres informelles, les réunions individuelles avec la direction générale et les réunions d'équipes, au nombre de trois. Cela est sans compter les réunions pour des projets ou des situations spécifiques.

La réunion de direction est celle qui fût observée dans le cadre de cette recherche. Elle regroupe les cadres de la municipalité, soit la direction générale, son adjointe et les directeurs des différents services. Ses principaux objectifs sont de transmettre de l'information ainsi que de faire le suivi et la coordination des dossiers. Les réunions avec les cols blancs et les réunions avec les cols bleus ont pour mandat la transmission d'informations. Ces trois catégories de réunions d'équipe ont lieu mensuellement et au cours de la même semaine. Cela permet à tout le monde de recevoir l'information en même temps.

La réunion de direction a deux principaux objectifs qui sont la transmission de l'information et la coordination des services. Considérant l'historique de la municipalité, la transmission d'informations est la raison principale pour laquelle les réunions ont été mises sur pied. Les employés veulent être au courant de ce qui se passe dans la municipalité. La direction générale mentionne le besoin d'être transparent. «C'est important que les gestionnaires soient au courant et que tout le monde soit sur un pied d'égalité» (M2DG). Toujours en rapport avec la notion d'équité, un employé ajoute que les réunions permettent la transmission de la même information, à tout le monde, en même temps. La transmission d'informations est nécessaire pour gérer adéquatement la municipalité, faire le suivi des projets en cours et aussi répondre aux citoyens, qui interpellent souvent les employés qui doivent être en mesure de répondre adéquatement.

Le second objectif est la coordination des services, ce qui est essentiel puisque les services sont interdépendants. La direction générale donne l'exemple d'une salle culturelle. Bien que la programmation soit la responsabilité des loisirs, les travaux publics doivent veiller à l'entretien des bâtiments. Un employé a expliqué la nécessité de la coordination des services, lors des réunions d'équipe :

C'est le travail d'équipe aussi. Montrer aux autres c'est quoi mon travail, quelle influence ça a pour eux autres. Si cela a des influences positives wow! tant mieux et si cela a des influences négatives, comment est-ce qu'on peut faire pour arranger ça, pour prendre une autre tangente? C'est pour améliorer le travail d'équipe parce que c'est un travail d'équipe qu'on fait. Des fois on est deux personnes qui travaillent sur le même dossier, mais à des champs différents, bien comment est-ce qu'on peut mettre nos ressources en commun pour que ça aille mieux. Même si on fait des travaux différents, je pense qu'on a des points de rencontre où on peut s'aider et améliorer les procédures (M2E2).

Enfin, bien que ce ne soit pas un des objectifs principaux, la réunion sert aussi à faire ressortir des enjeux qui n'étaient pas à l'ordre du jour. «Des fois, on soulève des enjeux

qu'on n'aurait pas abordés autrement» (M2DG). Grâce aux échanges en personne, certains problèmes sont repérés et peuvent ainsi être gérés.

4.2.1.2 Une équipe en apprentissage

Lors de la cueillette de données la municipalité était dans un processus de restructuration. De nouveaux postes avaient été créés et de nouvelles tâches avaient été ajoutées. D'ailleurs, durant la restructuration, les employés furent consultés lors des réunions d'équipe. Outre la nouvelle structure administrative, la tenue de réunions est un autre changement majeur apporté, au sein de cette municipalité. En effet, avant cette restructuration, il n'y avait pas de réunions d'équipe. Les trois employés, incluant la direction, ont mentionné que cette situation faisait en sorte qu'ils n'étaient pas au courant de ce qui se passait dans la municipalité. Parfois, l'information interne leur parvenait via des résidents de la municipalité. En parlant des réunions, un employé a dit «On n'en avait pas avant et j'avais l'impression de ne pas être au courant de plein d'affaires» (M2E1).

La restructuration a deux principaux impacts sur le déroulement des réunions. D'une part, il y a un enthousiasme partagé envers les réunions. 5 : «J'ai jamais vu quelqu'un arriver aux réunions et bougonner» (M2E1). «Ici, les gens se sont plaints longtemps qu'ils n'étaient pas informés. Le partage d'informations est apprécié. Ça fait des réunions efficaces parce que les gens écoutent, ils sont contents» (M2DG).

En outre, il y a une disparité entre les employés. Alors que certains ont beaucoup d'ancienneté, d'autres sont nouveaux, mais ont un plus grand bagage académique. Comme certains employés ont beaucoup d'ancienneté, il y a une culture locale que les nouveaux doivent apprendre, tandis que les plus anciens doivent s'adapter à la restructuration en cours. Bref, cela demande une adaptation de part et d'autres, qui est

facilitée par les échanges en réunion.

4.2.1.3 La direction générale comme chef d'orchestre

Le déroulement de la réunion est grandement influencé par la direction générale. Elle est l'animatrice de la réunion en plus d'être celle qui transmet la majorité des informations au reste du groupe. Elle est le lien entre les employés et le conseil municipal et rend compte des décisions qui ont été prises. C'est aussi celle qui fait le suivi des dossiers en cours. Cette situation est appelée à changer, car la direction générale souhaite que les autres participants soient davantage proactifs durant les réunions. «Il faut voir un animateur comme un chef d'orchestre qui fait juste passer la parole. Je crois que c'est vers ça qu'il faut tendre. Présentement, je suis le chef d'orchestre et le musicien, mais je voudrais être juste le chef d'orchestre» (M2DG). L'animateur qui est en charge de la gestion du temps est aussi souvent celui qui est responsable pour le retard pris relativement à l'ordre du jour. Les deux employés ont mentionné que l'animateur parle beaucoup, mais que cela fait partie de sa personnalité. Les deux employés considèrent cela d'un œil amusé.

4.2.1.4 Une efficacité à définir

Lors des entretiens, les deux employés étaient surtout en mode description de leurs réunions, car la nouveauté faisait en sorte qu'ils ne se sentaient pas en mesure de dire si leurs réunions étaient efficaces. «Pour nous, c'est nouveau. C'est depuis l'arrivée du DG. Avant, on n'avait pas ça. Moi, j'aime bien ça. Ça me permet d'avoir plus facilement de l'information. Mais je n'ai pas de points de repères pour te dire si c'est bon ou pas» (M2E1). Même s'ils ne se sentaient pas aptes à juger de l'efficacité des réunions, ces employés ont exprimé une grande satisfaction quant aux réunions. «10 sur 10. Ça répond à ce que j'attends. On discute, je prends des notes et je reviens ici,

je sais ce que j'ai à faire» (M2E2). «Ici, les gens se sont plaints longtemps qu'ils n'étaient pas informés. Le partage d'informations est apprécié. Ça fait des réunions efficaces parce que les gens écoutent, ils sont contents» (M2DG).

La direction générale s'est montrée plus loquace concernant l'efficacité de la réunion de direction. Selon cette personne, «l'important, c'est d'atteindre ce que tu as visé au départ avec ta réunion. Si c'est l'information, est-ce qu'elle a été transmise et comprise? Suivi des dossiers. S'il y a des décisions à prendre, il faut les prendre» (M2DG). La direction considère que les réunions ne sont pas tout à fait efficaces, car ce n'est pas tout le monde qui est au même niveau. «Il y a des connexions qui ne sont pas toutes faites» (M2DG).

4.2.1.5 Pistes d'amélioration et facteurs

La piste d'amélioration la plus importante selon la direction, c'est la préparation des réunions. Essentiellement, cette préparation consisterait à lire les documents fournis à l'avance, à prendre connaissance de l'ordre du jour et à préparer les informations que les employés veulent transmettre, ou les questions qu'ils veulent poser ou encore les commentaires qu'ils veulent apporter. Selon la direction générale, les employés disposent à l'avance des dates de réunion et de l'ordre du jour. Ils devraient donc être en mesure de se préparer.

Dans l'avenir, les cadres seront davantage mis à contribution, grâce à une gestion par objectif. Actuellement, le DG supporte plus de choses que d'habitude en raison de la restructuration, mais je dois les amener ailleurs tranquillement. En 2018, les gens devront rendre compte eux-mêmes de l'avancement des dossiers et cela les rendra encore plus imputables (M2DG).

D'autres facteurs d'efficacité ont été mentionnés durant les entretiens. L'ordre du jour est un facteur déterminant selon tous les employés. L'ordre du jour sert à la fois à se préparer et à ne pas déborder du sujet ou du temps qui est alloué. «Le DG qui s'en tient à son ordre du jour qui est clair concis. Moi, je pense que ça fait toute la différence. Tout le monde sait à quoi s'en tenir» (M2E2). «L'ordre du jour, ça permet de se structurer, de savoir de quoi on va parler, donc si nous on a des choses à ce sujet-là, on est capable de se préparer et de ramasser l'information qu'on voudrait amener» (M2E1). Dans le cas de la réunion de direction, la direction générale fait l'ordre du jour qui est accessible via le réseau commun des employés qui peuvent ajouter des sujets à traiter.

La direction générale voit un autre facteur de réussite, soit la nourriture, comme une marque de reconnaissance des employés. 4 : «J'apporte toujours quelque chose à manger. C'est une des seules petites affaires qu'on peut donner aux employés [...] On peut en profiter pour souligner les anniversaires, les occasions spéciales, on paye le lunch» (M2DG). De son côté, un des employés a identifié la nourriture comme une source de motivation pour venir aux réunions. «Pour la nourriture, des fois t'as autre choses à faire, mais c'est comme une petite récompense pour être là» (M2E1).

L'animation a aussi été mentionnée comme facteur d'efficacité et de motivation. L'animateur doit être clair, précis et concis quand il transmet de l'information. Les employés ont aussi mentionné qu'ils sentaient une ouverture de la part de l'animateur, qu'ils pouvaient s'exprimer.

4.2.2 L'observation

Cette section sur l'observation de la réunion contient des informations sur la logistique, le déroulement, le style d'animation et la dynamique du groupe. La salle de taille

moyenne possédait une grande fenêtre donnant sur l'extérieur. Les participants étaient installés à une table rectangulaire, la direction générale occupant un bout et les employés assis de chaque côté. Tous pouvaient facilement voir l'écran sur lequel étaient projeté l'ordre du jour et un peu plus tard, le budget. Il y avait également du café et de l'eau, sur une table dans un coin de la pièce, ainsi que des viennoiseries, au centre de la table de réunion. Tout le monde s'est servi avec plaisir.

La direction générale assurait l'animation et tous les employés, sauf deux nouvellement en poste, intervenaient fréquemment. L'ordre du jour a été suivi de façon assez flexible, en ce sens que bien que tous les points furent abordés, le temps alloué n'a pas été respecté. La réunion s'est terminée une demi-heure plus tard que prévu. De plus, des sujets qui n'étaient pas à l'ordre du jour ont été abordés. Les employés interrogés les ont identifiés comme des enjeux émergents. Par exemple, un des employés a affirmé avoir été impliqué au début d'un projet et ne plus jamais en avoir entendu parler. La direction générale a donc décidé qu'au cours des prochaines réunions, il reprendrait en détails le dossier en question afin d'en informer tous les employés. La réunion a aussi permis d'identifier un problème au niveau des communications. Les employés ont fait part de leurs commentaires et la direction générale a tout de suite affirmé qu'elle réglerait la situation. Un autre enjeu émergent a fait surgir des tensions. Un des employés a appris qu'il n'avait plus de budget pour un dossier. La direction générale et un autre employé lui disaient que ce n'était pas grave et lui donnaient des justifications pour répondre aux citoyens.

Au cours de la réunion, il y a eu plusieurs distractions. Le téléphone d'un des employés a sonné, à plusieurs reprises, et il est sorti de la salle pour aller répondre à l'une de ces occasions. Quelqu'un s'est levé pour aller rincer sa tasse à café. La réunion a aussi été interrompue à deux reprises par quelqu'un de l'externe.

Lors des entretiens, les employés ont mentionné l'ouverture de la direction générale et

une certaine facilité à donner son opinion. La direction générale a souligné l'apport d'un des employés. Il a aussi encouragé les participants à s'exprimer davantage. «Il ne faut pas que ce soit toujours moi qui crache l'information. Les ordres du jour sont accessibles dans le site commun sur le serveur. Les gens peuvent l'alimenter en continu». À la fin de la réunion, il leur a demandé s'ils avaient quelque chose à ajouter. Il a aussi fait quelques blagues durant la réunion. Les échanges étaient fluides. L'animateur amenait le point à l'ordre du jour et lançait la discussion et les employés rajoutaient des informations ou posaient des questions. Il y avait des discussions entre employés et direction générale, mais aussi entre les employés qui se relançaient.

4.3 Troisième municipalité

Cette municipalité urbaine, de grande taille, possède un grand nombre d'employés et tient beaucoup de réunions. Celle qui a été choisie pour l'observation est une réunion d'un comité technique dont le mandat est très spécifique. Les participants ont des positions hiérarchiques diverses et travaillent au sein de différents départements. Presque la totalité des participants étaient des hommes et ils travaillaient tous à la municipalité depuis plusieurs années. Ensemble, ils sont responsables de la mise en œuvre d'un plan d'action. Ils se rencontrent depuis quatre ans, quatre fois par année, et travaillent également ensemble sur d'autres dossiers. La réunion observée se déroulait le matin et a duré une heure trente minutes.

4.3.1 Les entretiens semi-dirigés

La section sur les entretiens expose ce que représente la réunion dans le quotidien de ces employés, qui sont habitués à participer à de nombreuses réunions. De plus, nous présentons un fonctionnement bien établi entre les membres, mais qui mérite encore d'être clarifié.

4.3.1.1 La réunion : au cœur du quotidien de cette équipe

La communication interne de cette ville comprend des moyens informels tels que les réunions spontanées et statutaires, les courriels et les appels téléphoniques. Il y a un réseau informatique qui leur permet d'avoir accès à des documents communs. Il y a aussi un grand nombre de réunions ponctuelles et statutaires tels qu'un comité de direction, des réunions départementales et des réunions sur des dossiers spécifiques que la ville met en œuvre. Le dosage idéal quant au nombre de réunions à tenir semble difficile à atteindre. Un des employés mentionne qu'il y a 10 ans, les départements travaillaient beaucoup trop en silo, alors qu'aujourd'hui, certains silos demeurent, mais il y a beaucoup de réunions. Deux des employés ont d'ailleurs mentionné le terme réunionite. On peut supposer que cette maladie de la réunion est due à la grande taille de la ville. Ils ont mentionné une impression de stagnation suite à certaines réunions.

Je n'aime pas les réunions qui ne mènent à rien, mais en même temps c'est rare qu'on fait une réunion qui mène à rien. Des fois, je me demande pourquoi je suis invité là. On aurait pu faire un appel téléphonique au lieu d'une réunion. On devrait peut-être avoir des outils de conférences je ne sais pas (M3E1).

Des fois, j'ai l'impression qu'on n'avance pas, qu'on est toujours à la même place. Des fois, on a l'impression de tourner en rond, qu'entre les réunions, il n'y a rien qui a avancé parce que les services ne s'en sont pas occupés parce que ce n'était pas important. Il y a pas mal plus de succès et de réussites que de perte de temps (M3DG).

«Moi c'est le temps. Si tu me donne une réunion d'une demi-heure ça fait mon affaire, mais quand je fixe une réunion d'1h30-2h. Les réunions c'est toujours important, mais peut-être que 15 minutes ce serait bien (M3E2).

Ce même employé affirme que la perte de temps est aussi due aux autres sujets abordés en dehors de l'ordre du jour.

Des fois, on a tendance à condenser. Il y a bien des échanges qui n'ont pas de rapport avec la réunion et quand on arrive vers la fin on se dit Ah! mon

Dieu on n'a pas touché à tel sujet, tel sujet, tel sujet. C'est important de passer tes sujets important au début (M3E2).

4.3.1.2 Des objectifs clairs et précis

Ce comité de projet a des objectifs très spécifiques qui sont tous intégrés dans un plan d'action. Le comité travaille en continu sur ses objectifs. Chaque employé met à jour le plan d'action entre les réunions. Le groupe se rencontre depuis plusieurs années, quatre fois par année. «C'est des gens qui sont habitués de travailler ensemble. Il y a du respect entre eux. Ils collaborent aussi souvent. Ils se donnent des coups de main» (M3DG). Il est constitué d'employés municipaux dont le travail au quotidien est plus ou moins relié avec les objectifs, soit la direction générale et des représentants de différents services municipaux. Ces représentants ont des positions hiérarchiques distinctes, tels que directeur de services, coordonnateur ou technicien. La composition du comité a été déterminée par la direction générale. Cette dernière a d'ailleurs mentionné qu'il est important de réunir les bonnes personnes pour une rencontre. Il a d'ailleurs expliqué sa pensée en se référant à d'autres comités auxquels il participe. Par exemple, les gens doivent être décisionnels. «Avoir des gens aussi qui peuvent être décisionnels. Si t'as toujours des gens qui doivent s'en remettre à leur supérieur, il ne se décide pas grande chose. Si t'es obligé d'aller te faire valider et revenir avec la réponse un ou trois mois après» (M3DG). Ne pas avoir les bonnes personnes peut s'avérer assez coûteux. «Des fois on serait la moitié du monde et ça aurait fait pareil. Parce que des fois pour le fun, je me mets à calculer le nombre d'employés et là je calcule le taux horaire, pendant 2 heures et ça revient à 1200\$. J'exagère mais quand même» (M3DG). D'ailleurs, un employé a remis en question la pertinence de sa participation au comité.

En partant, ce n'est pas la réunion à laquelle j'ai le plus d'importance [...] Je me sers très peu du plan d'action. Je suis comme un observateur à cette

réunion-là. Je ne vais pas chercher rien là-dedans [...] Des fois, je me demande pourquoi je suis invité là (M3E1).

Le déroulement de la réunion est entièrement basé sur le plan d'action que le comité doit mettre en œuvre, c'est-à-dire qu'à chaque réunion, le groupe fait état de l'avancement du plan d'action et discute des problématiques ou des décisions à prendre. Selon la direction générale, cette façon de procéder dicte sa façon d'animer.

Comme le sujet est assez précis et technique, je vous dirais que l'animation est peut-être plus facile. Premièrement, on travaille sur un point précis. Deuxièmement, on travaille avec un plan d'action qu'on ramène à chaque rencontre pour dire où on en est rendu. On travaille avec une chose en particulier. C'est des gens autour de la table, c'est des gens qui sont techniques (M3DG).

Les employés ont eu de la difficulté à donner une définition d'une réunion efficace. Ils ont plutôt dressé une liste de critères, parmi lesquels figurent une réunion pas trop longue et disciplinée. Pour l'un des employés, c'est simple, une réunion efficace, c'est une réunion de laquelle on ressort avec des tâches à mettre en œuvre par la suite. «Je suis cartésien, j'aime ça quand c'est pratico-pratique» (M3E1).

4.3.1.3 Des facteurs qui nécessitent amélioration

L'opinion quant à l'efficacité de la réunion du comité de projet est assez mitigée. Aucun employé n'a dit que la réunion était inefficace, mais il y avait de l'hésitation dans chacune des réponses. L'employé qui se demande pourquoi il participe à la réunion est aussi celui qui a l'opinion la plus négative : «Personnellement, dans mon for intérieur, je te dirais que ça bouge pas assez (M3E1)». Un des employés est revenu sur la notion de temps :

L'efficacité et l'efficience. On est efficace, car on a réussi à comparer certains résultats. L'efficience ça dépend de l'atmosphère et de la période à laquelle on le fait. Ça ne donne rien de faire une réunion de trois heures, tu vas atteindre ton objectif, mais tu n'es peut-être pas efficient (M3E2).

Un autre employé est revenu sur la notion d'une nécessaire préparation. «Oui et non. Oui dans le sens où il a plusieurs services que leurs devoirs étaient faits. Non dans le sens qu'il y en a d'autres que le devoir n'était pas fait » (M3DG). La préparation est apparue comme un facteur d'efficacité important. Tous les employés devraient être en mesure de se préparer puisqu'ils ont accès en tout temps au plan d'action et aux autres documents relatifs à la réunion. Cette préparation permettrait de réduire la durée des réunions.

Quand on reçoit les documents avant, on est capable d'aller direct aux commentaires et aux modifications. Quand les choses sont claires, on est capable d'aller directement aux questionnements plutôt que d'écouter l'autre parler ou de poser des questions pour lesquelles on a déjà les réponses. Les services sont souvent à la dernière minute donc ce n'est pas toujours le cas, mais je vous dirais qu'on s'améliore quand même pas mal. On insiste. J'essaie de dire aux directeurs, si on a les documents d'avance, dites-vous qu'on va perdre moins de temps en réunion. Sauf que, il faut que les gens les aient lu les documents. La problématique, souvent, elle ne vient pas de la disponibilité des documents, elle vient que les gens ne lisent pas (M3DG).

Un autre employé ajoute que cette préparation ne concerne pas uniquement l'animateur, contrairement à ce que certains pourraient croire :

Même si tu n'es pas animateur, il faut se préparer à la réunion et je pense que c'est ce que les gens ne font pas. Les gens il faut qu'ils apprennent à faire des présentations comme si c'était eux qui animaient. Parce qu'ils ont tendance à dire...Ah! c'est lui qui fait la réunion. C'est sa responsabilité. Si ce n'est pas pertinent que tu sois ici, dis-le. Les réunions ça prend le tiers de mon temps, mais ça me fait faire des objectifs. J'essaie d'être plus consistant quand j'anime. Des fois, ça arrive tu sens qu'ils ne sont pas là. Il faut avoir son dosage là-dessus (M3E2).

Faire état de l'avancement d'une action, nécessite de transmettre de l'information. Selon deux des employés, tous n'ont pas la même capacité de communication et c'est un facteur d'efficacité :

La facilité que les gens ont à soumettre leur idée, c'est important, il y en a qui sont meilleurs que d'autres pour s'exprimer. Moi je te dirais que ça va bien avec toi la *one on one*, mais dans un groupe je ne suis pas celui qui parle le plus. Des fois, je vais donner des commentaires, mais à part ça (M3E1).

Un autre employé abonde dans le même sens.

Il y en a qui font des présentations et je vais te dire de quoi, c'est lourd. La personne maîtrise tout ça, mais elle communique mal. Il faut que le but soit bien défini. Le niveau hiérarchique, à qui je m'adresse là? Est-ce que je m'adresse au conseil de ville ou à mon unité et qu'est-ce qui les intéresse? Si je parle à mon unité, je risque d'être pas mal technique tandis que le conseil, il faut que je vulgarise. Est-ce que je suis un bon vulgarisateur? Ce n'est pas une question d'intelligence, c'est une question de pouvoir communiquer. Si on peut parfaire nos communications (M3E2).

Les pistes d'amélioration nommées sont le reflet des facteurs d'efficacité identifiés tout au long des entretiens semi-dirigés tels qu'une bonne gestion du temps, une préparation adéquate et des formations sur les réunions aux employés. Un employé a amené une nouvelle piste de solution, soit de se servir davantage de la technologie, mais il n'était pas en mesure d'élaborer sur ce point.

4.3.2 L'observation

L'observation a permis de prendre connaissance de la logistique, du déroulement, des échanges entre les participants et des modalités de fonctionnement. La réunion se déroulait dans l'une des salles de la ville. L'animateur était assis au bout d'une table

rectangulaire et les autres employés étaient assis de chaque côté. Tout le monde pouvait voir le plan d'action qui était projeté sur un écran. L'adjointe à la direction était également présente pour prendre des notes, car c'est elle qui est en charge de rédiger le compte-rendu. Dès le début et tout au long de la réunion, l'animateur ne parlait vraiment pas fort ce qui contrastait avec les employés qui parlaient fort et avec enthousiasme.

La réunion s'est déroulée en trois temps. Presque l'ensemble de la réunion a porté sur l'avancement du plan d'action. L'animateur faisait la lecture du plan d'action, point par point, et ajoutait des informations non écrites. Le ou les employés responsables ajoutaient des détails sur l'avancement de chaque action. Certaines actions prenaient plus de temps que d'autres, car il y avait des problématiques à régler ou des décisions à prendre. Parfois, plusieurs employés discutaient d'une même action dans le but de trouver une solution.

Les modalités de fonctionnement du suivi du plan d'action ont aussi été discutées en fin de réunion. Après avoir passé en revue le plan d'action, il y a eu une discussion sur sa mise à jour dans le document commun. Il s'est avéré que chaque employé mettait à jour le plan d'action de façon différente. Il devenait donc difficile à suivre. Les employés ont aussi parlé de divers outils afin de conserver des traces du travail de leur comité. En fin de réunion, la direction générale a informé le comité qu'elle souhaitait qu'ils rendent compte de leur travail au conseil municipal. Il y aura donc une présentation et la direction générale a demandé à tout le monde de réfléchir à une manière simple et efficace de transmettre toute cette information au conseil.

Le rythme de la réunion était très rapide. Lors de l'observation, nous avons constaté que les échanges étaient courts, rapides et nombreux. Les employés posaient beaucoup de questions et s'interrompaient les uns les autres. Ils ne faisaient pas qu'échanger avec l'animateur, ils échangeaient fréquemment entre eux. Bien que cela ait rendu la

réunion très dynamique, il était parfois difficile de suivre toute l'information qui était transmise, surtout que tous utilisaient un langage spécialisé. Il y a eu également des moments de distraction, comme des conversations en parallèle et des cellulaires qui sonnaient.

Il a été possible d'observer certaines constatations formulées lors des entrevues, par les employés. Par exemple, durant les entrevues, ils ont mentionné l'importance de réunir les bonnes personnes. Lors de la réunion, nous avons pu constater que l'employé qui disait se demander pourquoi il était là, a fait plusieurs interventions qui semblaient très pertinentes pour le groupe. À l'inverse, deux autres participants sont très peu intervenus. La répétition a été mentionnée dans les entretiens comme une source d'inefficacité. Nous en avons été témoin, puisqu'une problématique spécifique est revenue de façon répétée lors de la réunion. À la fin, aucune décision n'a été prise. On peut supposer que ce sujet reviendra encore à la prochaine réunion.

Tableau 4.1 Comparatif des résultats des trois cas

Comparatif des trois cas	
Points communs	
-	Ils étaient dans une période de changement.
-	Le niveau d'expertise différent a été abordé par quatre personnes, dont au moins une par municipalité.
-	Ils avaient un ordre du jour.
-	L'animation était assurée par la direction générale.
-	Ils ont tous mentionné le manque de préparation comme facteur d'inefficacité et ont mentionné la préparation comme piste d'amélioration.
-	L'interdisciplinarité n'aurait pas d'influence sur la réunion, mais est nécessaire au bon fonctionnement d'une municipalité.
-	Nous avons pu observer dans les trois cas des interruptions en raison d'un cellulaire ainsi que des conversations en parallèle.
-	Définition d'une réunion efficace : avancer, pas trop longue, se fixer un but et l'atteindre..
-	Ils utilisent le téléphone, le courriel et les réunions comme outils de communication interne.
-	Ils tiennent des réunions interdépartementales avec le représentant de chaque département ainsi que des réunions au sein de chaque département.
Points divergents	
-	La municipalité 1 n'avait pas de support visuel.
-	La municipalité 3 était la seule à avoir quelqu'un sur place pour prendre des notes et à avoir un compte-rendu.
-	La motivation était plus grande pour les participants de la municipalité 2. Les participants ont mentionnés être heureux d'enfin savoir ce qui se passe dans la municipalité et d'avoir de la nourriture à chaque réunion.
-	Les employés de la municipalité 1 ont mentionné utiliser leur réunion de coordination comme outil de gestion de leur temps.
-	Deux des employés de la municipalité 2 ont mentionné ne pas avoir de repères pour dire si leurs réunions sont efficaces.
-	La municipalité 3 est la seule que nous avons pu observer se pencher sur l'efficacité de ces processus de suivi de la réunion.
-	La fréquence et la quantité de réunions diffèrent d'une municipalité à l'autre.
-	La municipalité 2 est celle qui tient la moins grande quantité de réunions tandis que la municipalité 3 est celle qui tient le plus grand nombre.

CHAPITRE 5

DISCUSSION

Le chapitre précédent a présenté les principaux résultats pour chacun des cas. Dans ce chapitre, nous analysons les résultats, les comparons entre eux et faisons des liens avec la littérature scientifique. Nous tentons de répondre à la question de recherche qui est la suivante : quels sont, selon les gestionnaires municipaux, les facteurs qui influencent l'efficacité des réunions? Pour ce faire, le chapitre est divisé en quatre sections, soit une par sous-question de recherche : 1) Quelle est la situation actuelle par rapport aux réunions municipales? 2) Selon des gestionnaires municipaux, qu'est-ce qu'une réunion efficace? 3) Quels sont les facteurs qui influencent l'efficacité d'une réunion? Et 4) Quelles sont les pistes de solutions potentielles à l'amélioration de l'efficacité des réunions?

5.1 Quelle est la situation actuelle par rapport aux réunions?

Dans les trois municipalités, la réunion est un outil de communication largement utilisé. Les réunions sont, plus ou moins nombreuses, selon la municipalité. Elle a notamment pour objectifs de transmettre de l'information, coordonner les dossiers et trouver des solutions à des problématiques auxquelles sont confrontées les municipalités. La situation par rapport aux réunions dans les municipalités est le reflet de ce qui passe à l'interne, de manière globale. L'étude de cas multiples a servi à démontrer l'impact important de certains éléments du contexte propre à chaque municipalité sur le déroulement des réunions tel que décrit dans le chapitre résultats et qui sera abordé de nouveau dans ce chapitre. À titre d'exemple, nous pouvons citer les difficultés de recrutement de personnel et les restructurations majeures qui affectent l'organisation des réunions sans être des enjeux de communication. «L'exercice montre que les

différentes problématiques liées au changement organisationnel ne sont pas simplement d'ordre communicationnel et qu'il serait futile de considérer la communication interne comme une panacée aux problèmes d'organisation» (Gagné, 2011). Questionnés sur leur opinion quant à l'efficacité de leurs réunions, la plupart des participants ont eu une réponse similaire : bien qu'il y ait place à amélioration, ils considèrent que leurs réunions sont en partie efficaces. Elles leurs permettent d'atteindre les objectifs cités précédemment et également d'aborder des enjeux émergents qui ne pourraient pas l'être autrement. Ce seraient les discussions en face à face qui feraient émerger ces enjeux et qui permettraient de prendre action pour les régler.

5.2 Qu'est-ce qu'une réunion efficace, selon ces gestionnaires municipaux?

Avant d'aborder les facteurs d'efficacité de leurs réunions, tels que perçus par des gestionnaires municipaux, nous avons demandé aux participants, quelle était, selon eux, la définition d'une réunion efficace. À cette question, les participants ont apporté plusieurs réponses très différentes. Ils ont parlé d'atteinte des objectifs, de temps, de prise de décision et d'espace pour s'exprimer. Toutefois, seulement deux participants ont parlé d'objectifs clairs alors qu'il s'agit d'une notion centrale dans la littérature. Ces deux participants ont mentionné qu'une réunion efficace était une réunion durant laquelle le groupe atteint les objectifs qui ont été fixés. Cette définition ne tient pas compte de la nature des objectifs ni de la compréhension de ceux-ci par l'ensemble des participants. D'autres questions durant les entretiens ont permis de constater que les participants avaient une compréhension similaire des objectifs à atteindre. Pour l'un des groupes, c'était la transmission d'informations dans un souci de transparence, d'équité et d'efficacité. Pour l'autre, c'était la coordination des dossiers. Enfin, un des groupes visait à faire le suivi de la mise en œuvre de leur plan d'action dont plusieurs personnes étaient responsables. Ces objectifs ne correspondent pas aux conclusions

repérées dans la littérature selon lesquelles il devrait y avoir à la fois des objectifs individuels et collectifs et que «plus les objectifs sont clairs, précis et difficiles, plus le rendement est élevé» (Aubé, Rousseau et Savoie, 2006, p.278). Les objectifs nommés s'apparentent plutôt à ce que St-Arnaud décrit comme une cible commune qui peut «demeurer plus abstraite qu'un objectif» (St-Arnaud, 2002, p.13).

Il y a des écarts entre ce que les participants ont nommé dans leur définition d'une réunion efficace et ce qui a été dit ou observé lors des entretiens. Premièrement, trois des neuf employés rencontrés ont dit qu'une réunion efficace était une réunion durant laquelle on prenait des décisions. Pourtant, cela ne correspond pas au mandat des trois groupes. De plus, tous les employés, sans exception, ont dit qu'ils ne prenaient pas de décisions, car celles-ci étaient prises par le conseil municipal. Deuxièmement, quelques employés interrogés ont dit qu'une réunion efficace ne devait pas durer plus d'une heure trente ou deux heures. Or, une des réunions observées a duré plus de deux heures et a dépassé le temps alloué selon l'ordre du jour. Troisièmement, certains employés ont mentionné qu'il était important de pouvoir donner son opinion et d'avoir un espace pour s'exprimer sur certaines situations vécues au travail. Cette idée semble pertinente, mais est contradictoire avec l'élément précédent selon lequel une réunion devrait être très limitée dans le temps et la constatation que les ordres du jour étaient très chargés.

5.3 Quels sont les facteurs qui influencent l'efficacité d'une réunion?

La notion de facteur est apparue comme centrale à l'efficacité des réunions suite à la lecture de la thèse de Louis Bélisle (2015) intitulée *Le temps passé en réunion et les variables qui influencent la charge ressentie des réunions chez des cadres intermédiaires du réseau de la santé* qui recensait une foule de facteurs influençant l'efficacité des réunions dans une approche quantitative. Il a donc été choisi de reprendre la notion de facteur dans une approche qualitative en se concentrant d'abord

sur les facteurs liés aux processus. Ce choix tenait compte de l'approche de Steiner et du concept d'énergie résiduelle de St-Arnaud qui stipulent que l'inefficacité résulte principalement des processus (Augustina et Oberlé, 2013; St-Arnaud, 2003).

Lors de la construction du gabarit d'entretien semi-dirigé, nous avons demandé aux participants quels étaient les facteurs influençant l'efficacité des réunions. Cette question a amené des réponses similaires entre les employés et c'est ce qui a entraîné la modification du cadre théorique pour y ajouter des facteurs qui, selon l'approche holistique de l'efficacité des groupes, se rapportent à l'*input*, que sont les facteurs environnementaux, les facteurs collectifs et les facteurs individuels. Le tableau 1 présente l'ensemble des facteurs. Dans la colonne de gauche, on peut voir la classification des facteurs tels que décrits dans l'approche holistique (Augustina et Oberlé, 2013). La colonne du milieu contient les facteurs qui ont été identifiés lors de l'élaboration du cadre théorique tandis que la colonne de droite contient les facteurs qui ont émergé durant les entretiens. Durant l'élaboration du cadre théorique, un effort a été fait afin de retenir un petit nombre de facteurs qui semblaient être des incontournables. Cependant, certains facteurs ont été mentionnés de façon répétée durant les entretiens semi-dirigés et c'est pourquoi ils ont été ajoutés.

Tableau 5.1 Facteurs confirmés et émergents

Approche holistique\facteurs	Confirmés	Émergents
Input		
Facteurs environnementaux		Contexte économique Contexte social Contexte culturel
Facteurs collectifs	Interdisciplinarité	Personnes impliquées Niveau hiérarchique Niveau d'expertise
Facteurs individuels		Préparation Discipline Facilité à soumettre ses idées Perception de son rôle
Process		
Facteurs reliés aux processus	Animation Logistique Partage d'informations Partage de connaissances Prise de décision	
Output		
Performance	Perception d'efficacité	
Autres formes d'«output»		Enjeux émergents Esprit d'équipe

5.3.1 Facteurs environnementaux

Les trois cas sont inscrits dans des contextes très différents. Premièrement, en termes de taille, deux des cas étaient des municipalités de taille moyenne, soit moins de 10 000 habitants, alors qu'il s'agissait d'une municipalité assez peuplée, soit plus de 10 000 pour le troisième cas. Les deux municipalités de taille moyenne avaient davantage de points en commun, quant à l'organisation de la communication interne. Elles avaient un moins long historique de réunion. En effet, les réunions avaient cours depuis environ un an dans les deux premières municipalités, tandis que la municipalité de plus grande taille tenait des réunions depuis plusieurs années. Le comité de la plus grande

municipalité se réunissait depuis déjà quatre ans. Leur historique permettait aussi de constater qu'avant, ils travaillaient en silo et que les réunions avaient permis d'améliorer la situation, bien qu'il reste toujours du travail à faire en ce sens selon deux des personnes rencontrées. Cet historique leur avait déjà permis d'apporter plusieurs changements, quant à la façon d'organiser leurs réunions.

Une autre similitude concerne le personnel. Une municipalité était en difficulté de recrutement de personnel et se retrouvait avec plusieurs postes non comblés. L'autre était en pleine restructuration, et deux postes venaient tout juste d'être comblés au moment d'effectuer l'observation non-participante. Du côté de la plus grande municipalité, il semblait y avoir davantage de stabilité au niveau du personnel.

La taille de la municipalité semble également influencer le nombre de réunions statutaires. Les employés de la municipalité plus peuplée ont mentionné à quelques reprises, qu'ils participaient à de nombreuses réunions. Ils ont même mentionné à deux reprises, le terme «réunionite» qui se traduit par la maladie de la réunion. Ce plus grand nombre de réunions peut s'expliquer par un plus grand nombre d'employés. En effet, l'organigramme de la municipalité est beaucoup plus complexe que celui des deux autres et exige un plus grand effort de concentration et de coordination.

L'analyse du contexte des réunions ne se résume pas uniquement à l'évaluation de la taille des municipalités. Les trois municipalités vivaient des situations qui leurs sont propres. Dans l'un de cas, la municipalité vit des difficultés de recrutement ce qui entraîne des postes de cadres non comblés et, du même coup, une différence de position hiérarchique et d'expertise entre les participants à la réunion de coordination. La seconde municipalité était en pleine période de restructuration. Plusieurs postes ont vu leur description de tâches modifiée et des réunions statutaires ont été ajoutées aux outils de gestion. Avides d'informations, les employés de cette municipalité se sont dits grandement motivés à participer aux réunions. La municipalité plus peuplée possède

un long historique de réunions. Alors qu'il y a 10 ans, ils avaient l'impression de travailler en silo, maintenant, ils se questionnent sur le temps passé en réunion.

5.3.2 Facteurs collectifs

Quatre facteurs collectifs, c'est-à-dire qui concernent le groupe, ont été retenus soit les personnes impliquées, l'interdisciplinarité, le niveau hiérarchique et le niveau d'expertise. Concernant les personnes impliquées, il faut se questionner sur la pertinence de la présence de chaque personne. D'un côté, au sein de la municipalité en restructuration (municipalité 2), avant l'implantation de réunions, les employés se plaignaient de ne pas être informés de ce qui passait au sein de leur propre organisation et cela créait beaucoup de mécontentement. D'un autre côté, nous avons vu un cas dans lequel les personnes conviées à la réunion ne semblaient pas toutes se sentir concernées. Dans les deux petites municipalités, les réunions observées réunissaient l'ensemble des cadres. Il n'y avait donc pas de questionnement à savoir qui il serait pertinent d'inviter, car la nature de la réunion l'indiquait. Ce fût différent pour la municipalité plus peuplée, car il s'agit d'un comité avec un mandat spécifique. Des représentants de divers départements participaient. Dans ce groupe, une participation inégale a été observée. Certains membres ont occupé un grand temps de parole, alors que d'autres sont intervenus moins de cinq minutes. Un des participants est d'ailleurs intervenu seulement à la toute fin de la réunion. Durant les entretiens, l'un des participants a avoué qu'il ne se sentait pas vraiment concerné par les objectifs de la réunion.

«En partant, ce n'est pas la réunion à laquelle j'ai le plus d'importance [...]Ça n'influence pas mon travail[...]Le comité n'aide pas dans mon travail. Ça fait juste me gruger du temps. J'aime bien discuter avec les gens, mais ça ne m'apporte pas quelque chose» (M2E1).

Pourtant, cet employé est intervenu à plusieurs reprises au cours de la réunion. Ses interventions étaient surtout pour poser des questions ou répondre à des questions, mais

ses interventions permettaient de faire progresser le travail en réunion. Cet exemple démontre bien l'importance d'avoir des objectifs individuels et des objectifs communs, en participant à ce comité, cet employé contribue aux objectifs communs, mais la réunion ne semble pas répondre à aucun de ses objectifs personnels.

L'interdisciplinarité avait été identifiée comme un facteur d'influence, car cela correspond à la réalité du milieu municipal, dans lequel on retrouve des intervenants provenant de domaines très divers. Selon eux, cela a très peu d'influence. Même s'ils n'ont pas tous les mêmes préoccupations, les services sont interdépendants et les employés doivent se coordonner et travailler en équipe. Ils ont quand même tous mentionné que le travail avec les autres départements était indispensable en milieu municipal.

Le niveau hiérarchique et le niveau d'expertise sont deux facteurs émergents. Ils ont été classés dans les facteurs collectifs; c'est la différence de position hiérarchique et d'expertise entre les membres qui influence l'efficacité des réunions. Dans l'un des cas, la différence de hiérarchie est due à des difficultés de recrutement. Les participants à la recherche ont mentionné que cela influence la façon dont les collègues se perçoivent. Dans l'autre cas, la différence de hiérarchie s'explique par le choix de la direction générale dans la formation de ce comité de travail, il y a ainsi des gens décisionnels et d'autres qui doivent faire valider leurs décisions par leur supérieur.

Quant au niveau d'expertise, il y a plusieurs explications à ces différences de niveau d'expertise entre les participants telles que les difficultés de recrutement de personnel, la restructuration qui a engendré la création de nouveaux postes et le lien plus ou moins étroite avec le dossier dont il est question comme c'est le cas dans le comité de travail de la municipalité plus peuplée. Cette différence d'expertise implique une différence de langage qui ne semblait pas poser de problèmes, car tous les employés ont dit qu'on s'habitue graduellement et que tout le monde était à l'aise de demander des explications

quand ce n'était pas clair. La principale problématique semblait être la compréhension différente des dossiers. D'une part, un employé a mentionné que le manque d'expérience rendait difficile la compréhension du cheminement complet des dossiers. D'autre part, plusieurs participants ont évoqué que les conversations n'étaient pas de même niveau. Selon deux directions générales, les personnes ayant moins d'expérience étaient davantage axées sur le quotidien tandis que celles ayant plus d'expérience étaient davantage capables d'avoir une vision globale des enjeux. Des employés ont aussi évoqué que parfois le langage pouvait être très technique, mais qu'ils s'habituent avec le temps et se sentent à l'aise de poser des questions.

5.3.3 Facteurs individuels

L'un des facteurs individuels émergents est l'aptitude à formuler et soumettre ses idées. Par cela, on entend d'être capable d'interagir avec les autres et de vulgariser ses propos. Durant les entretiens, la majorité des répondants a dit être très à l'aise pour s'exprimer, mais quelques-uns ont formulé des réserves. Par exemple, le premier employé à avoir évoqué la facilité à soumettre ses idées a avoué être plutôt réservé. : «La facilité que les gens ont à soumettre leur idée, c'est important, il y en a qui sont meilleurs que d'autres pour s'exprimer» (M2E1). Ce commentaire s'apparentait surtout à de la gêne, alors qu'un autre membre a évoqué la difficulté de vulgariser et synthétiser ses propos.

On peut se demander si ces difficultés sont liées au manque de préparation qui est un autre facteur émergent. Ce facteur a été évoqué par six des neuf employés interrogés et par au moins une personne par municipalité. Le manque de préparation a pu être observé durant l'une des réunions, car certains participants n'avaient pas mis à jour le plan d'action qui était au cœur de la réunion. Le manque de préparation est une source de frustration chez certains employés, car cela engendre une perte de temps durant les réunions. Pourtant, les employés disposent de tous les outils pour se préparer à la

réunion. Les documents afférents à la réunion, tels que l'ordre du jour, sont disponibles dans le réseau informatique commun. Un des employés avait une opinion différente quant à la préparation. Selon lui, il était important de se préparer, mais il ne devait pas y avoir trop de documents à lire et à compléter avant une réunion, car cela ajoutait à la charge de travail des participants. Dans ce cas-ci, notre interprétation est que ce ne sont pas peut-être pas les réunions qui sont un problème, mais une trop grande charge de travail, de manière générale.

Plusieurs employés ont mentionné l'importance d'être discipliné. Leurs exemples concernaient surtout les conversations en parallèle, soit avec des personnes dans la salle ou encore sur leur ordinateur ou leur cellulaire. Ce problème particulier est appelé la multicomunication par l'auteur Ann-Frances Cameron (2017) qu'elle définit de la façon suivante :

All such behaviors involve situations where one is simultaneously engaged both in an organizational meeting and in one or more technology-mediated secondary conversation(s)—the conceptual definition of Meeting MC that guides the present study (Cameron et Gril, 2017, p.306).

La multicomunication peut être utilisée par des participants qui ne se sentent pas ou peu concernés par la réunion (Cameron et Gril, 2018). La multicomunication entraîne inévitablement une perte d'efficacité, pour la personne elle-même et pour les autres participants, car elle diminue la concentration et est une source de distraction (Cameron, 2018 ; Gallo, 2015). Cameron, Webster, Barki et Ortiz de Guinea (2016) ont identifié quatre fausses croyances à propos de la multicomunication. Premièrement, les gens se croient plus accessibles, car on peut les rejoindre en tout temps, alors que lorsqu'ils utilisent leur cellulaire, ils ne sont pas réellement accessibles pour les autres participants à la réunion. Deuxièmement, alors qu'ils pensent être plus efficaces, ces personnes augmentent leurs risques d'erreur dans les deux conversations. Troisièmement, aucun employeur n'exige autant de disponibilité. Cela a d'ailleurs été

évoqué par des employés au cours des entretiens. Ces derniers se sont dits obligés de répondre à leur cellulaire, car ils étaient responsables d'autres employés, alors que les directeurs généraux ont dit que les cellulaires étaient un problème important. Quatrièmement, les gens qui utilisent leur cellulaire durant les réunions prennent pour acquis que cela est accepté par leurs collègues, alors que ce n'est pas le cas (Cameron, Webster, Barki et Ortiz de Guinea, 2016)). Les gens n'ont pas de problème avec les cellulaires, quand c'est eux qui les utilisent, mais trouvent cela impoli quand c'est quelqu'un d'autre qui les utilise (Gallo, 2015). Un autre problème relié à la multicomunication est que «l'organisateur peut conclure qu'il a l'accord de tout le monde dans un dossier ou sur une proposition en particulier. En réalité, personne n'a vraiment écouté ce qui se disait, suscitant ainsi un faux sentiment d'adhésion » (Cameron et Gril, 2017, p.102).

5.3.4 Facteurs liés aux processus

L'animation est un facteur particulièrement important. L'animateur est à la base des procédures puisque c'est souvent lui qui les met en place et qui assure leur respect. Tel que mentionné dans le cadre théorique, un bon animateur devrait se soucier équitablement du contenu, de la procédure et du climat (St-Arnaud, 2002). Selon ce qui a pu être observé, les animateurs s'occupaient davantage du contenu. Particulièrement dans les réunions d'équipe, l'animateur occupe la plus grande partie du temps de parole, car il est celui qui détient l'information et qu'il est le lien entre les employés et le conseil. Son rôle principal était la transmission d'informations. Les animateurs s'occupaient aussi de la procédure, car ils étaient en charge de l'ordre du jour. Ils ont encouragé la participation de tous, surtout en faisant des tours de table. Ils ont aussi régulé ou discipliné la participation lorsqu'il y avait des conversations en parallèle ou plusieurs personnes qui parlaient en même temps. Par contre, nous n'avons pas observé d'intervention pour freiner l'utilisation des cellulaires, alors que c'était une grande

source de distraction. Le climat est sans aucun doute l'élément dont les animateurs se sont le moins occupé. Un des animateurs fait exception puisqu'il a fait des blagues à plusieurs reprises. Il avait aussi amené des viennoiseries. C'est sa façon de rendre la réunion plus décontractée.

Nous nous attarderons peu sur la logistique, car ce qui a été dit correspond en tout point à ce que décrit la littérature, c'est-à-dire qu'une réunion efficace devrait avoir un ordre du jour qui indique les sujets traités et le temps qui y sera attribué. Bien qu'il ne soit pas utilisé par toutes les municipalités, le compte-rendu est un outil indispensable si l'on veut garder des traces. Également, le support visuel facilite le suivi de la réunion et la compréhension des participants.

Le partage d'informations est sans contredit la tâche la plus répandue au sein des trois municipalités. Les trois réunions observées étaient essentiellement un processus d'échange d'informations entre les participants et l'animateur détenait et transmettait le plus d'informations. Les objectifs visés par l'échange d'informations étaient la coordination des dossiers, prévenir le jugement, être transparent et s'assurer que les participants soient de bons représentants de la municipalité. Le partage de connaissances a été moins fréquent et cela concerne surtout le comité de la municipalité la plus peuplée qui révisait son plan d'action. Les participants ont partagé des connaissances sur des sujets très techniques en lien avec leur dossier et faisaient parfois des mises à niveaux pour s'assurer d'une compréhension commune. Ils ont aussi partagé des connaissances sur des méthodes de gestion, notamment grâce au logiciel Excel. Par contre, nous n'avons observé que très peu de prises de décision. Dans les deux premières municipalités, nous n'en avons pas observées. Pour la troisième, il y en a eu quelques-unes. Elles concernaient le mode de fonctionnement pour la rédaction du procès-verbal, la mise à jour du plan d'action ainsi que la façon dont le comité allait rendre compte de l'état d'avancement de son travail auprès du conseil municipal. Dans leurs propos, cinq participants sur neuf ont affirmé que les réunions auxquels nous

avions assisté ne servaient pas à prendre des décisions, mais plutôt à transmettre de l'information. Un des employés a souligné que c'était un moment pour faire des suggestions qui allait influencer les décisions prises par le conseil municipal ou le directeur général. Enfin, un employé a mentionné qu'il était important que les personnes participantes au comité aient l'autorité nécessaire pour prendre des décisions.

5.4 Quels sont, selon les gestionnaires municipaux, les solutions potentielles à l'amélioration de l'efficacité des réunions?

Aucune des trois municipalités n'avait de problème ou présentait d'importantes insatisfactions concernant les réunions. Il s'agit donc réellement de pistes d'amélioration afin que les réunions soient plus efficaces. La notion d'objectifs a été abordée à plusieurs reprises; la littérature et les résultats de la recherche ont démontré leur importance. Les trois municipalités bénéficieraient d'avoir des objectifs plus spécifiques, ce qui permettrait de gagner du temps en se concentrant sur ce qui est réellement pertinent. Par exemple, pour l'une des municipalités, l'objectif principal était la coordination des dossiers. Pour ce faire, il y avait un tour de table durant lequel chaque employé présentait son emploi du temps, mais est-ce vraiment nécessaire? Si certains dossiers ne concernent pas le reste de l'équipe, pourquoi les aborder en grand groupe? Un exemple similaire peut être donné pour le comité de travail qui faisait le suivi de la mise en œuvre du plan d'action. Plutôt que de le faire point par point, pourquoi ne pas demander à chaque employé de présenter uniquement les actions qui méritent que ses collègues y portent attention. À trop vouloir donner de l'information, il y a une surcharge qui enlève de la valeur à cette information. En plus des objectifs collectifs, il faudrait s'assurer que chaque participant puisse atteindre un objectif individuel lorsque cela est possible et pertinent. À tout le moins, l'employé devrait ressortir de la réunion en sachant qu'au moins un élément l'aidera à accomplir son travail. Cela pourrait le motiver et améliorer sa participation. En plus des objectifs, il

faudrait être en mesure de nommer des responsables et des échéanciers lorsque le dossier s'y prête. Actuellement, il ne semble pas y avoir d'imputabilité, car plusieurs personnes ont mentionné que certains manquaient de préparation ou que le travail prévu n'avait pas été fait entre les réunions, mais il n'y a pas vraiment de conséquence.

La présente recherche a permis de constater l'étendue des facteurs qui influencent l'efficacité des réunions. Bien que nous puissions les isoler pour tenter d'en améliorer certains en particulier, il faut tenir compte de l'ensemble des facteurs pour s'assurer d'une plus grande efficacité. Au départ, nous avons mis l'accent sur les processus, mais les participants nous ont rappelé d'autres facteurs environnementaux, collectifs et individuels. Bien que certains facteurs ne soient pas de notre ressort telles qu'une restructuration, d'autres facteurs peuvent très bien être envisagés. «En bout de ligne, c'est au supérieur qu'incombe la responsabilité du fonctionnement et du rendement des équipes sur le plan organisationnel» (Aubé, 2006, p.272).

Plusieurs participants ont mentionné que les réunions devraient être un espace pour s'exprimer sur différentes problématiques vécues au travail. Cela leur permettrait d'évacuer des frustrations, de constater que leurs collègues peuvent vivre des problématiques similaires et également de s'entraider, lorsque c'est possible. Au cours des trois réunions observées, l'ordre du jour ne laissait pas de place à ce type d'intervention. Les sujets étaient très précis et le temps alloué souvent très court. Laisser un espace de discussion plus informel, permettrait, peut-être, d'améliorer l'esprit d'équipe, objectif mentionné par plusieurs participants.

Suivre une formation sur les réunions a été mentionné à plusieurs reprises par les participants. Cette formation s'adresserait autant aux animateurs qu'aux participants. Les animateurs apprendraient à superviser l'équipe de travail et à susciter la participation de tous tandis que les participants apprendraient les bases d'une réunion tels que les sujets à soumettre à l'ordre du jour, le partage des idées et une préparation

adéquate. Au-delà d'une formation donnée par un acteur extérieur, les entretiens ont permis de constater que chaque municipalité gagnerait à porter une attention particulière au déroulement de l'ensemble de ses réunions, avec l'ensemble des participants, pour discuter d'objectifs individuels et communs et de meilleurs modes de fonctionnement.

Avant de terminer avec les solutions, les auteurs Aubé, Rousseau et Savoie (2006) proposent ce qu'ils appellent les interventions régulatrices groupales qui se séparent en trois catégories : les objectifs communs, la rétroaction et la récompense. Les objectifs communs concernent la quantité et la qualité du travail à effectuer et parfois l'échéancier. La rétroaction est faite par l'animateur qui clarifie les forces et les faiblesses du groupe. Cette notion est intéressante puisque le moment de rétroaction pourrait servir à l'animateur pour exprimer ses attentes envers les participants et vice-versa. La récompense est remise à l'ensemble du groupe par l'animateur lorsque le groupe a rendu des résultats à la hauteur des attentes. Par exemple, dans l'une des municipalités, un des directeurs généraux offrait toujours des viennoiseries pour remercier son équipe de participer assidument aux réunions.

«Lorsque la réalisation de la tâche implique peu d'interactions entre les membres (faible interdépendance), l'utilisation d'interventions régulatrices groupales ferait moins de sens pour les équipiers et la qualité de ces interventions aurait moins d'importance en regard du rendement d'équipe» (Aubé, Rousseau et Savoie, 2006, p.281).

Le tableau suivant présente les principales conclusions développées dans ce chapitre et concernent uniquement cette recherche, donc les municipalités qui participent à l'étude de cas multiples. En aucun cas, ces conclusions peuvent être généralisées à l'ensemble des municipalités du Québec. L'utilité du tableau est de donner une vue d'ensemble des principales conclusions.

Tableau 5.2 Principales conclusions

Principales conclusions
Input
<p>Facteurs environnementaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La taille de la municipalité semble influencer le nombre de réunions. Les employés de la plus grande municipalité sont les seuls à avoir mentionné la réunionite, la maladie de la réunion. - La tenue de réunions était un phénomène plus récent pour les deux municipalités de taille moyenne, comparativement la municipalité plus peuplée. - Les changements, au sein des municipalités, tels que des difficultés de recrutement de personnel et une restructuration, influencent le déroulement des réunions.
<p>Facteurs collectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le fait de se sentir concerné influence le niveau de participation de la personne. - L'interdisciplinarité, selon les employés, fait partie intégrante de la réalité du milieu municipal québécois et n'aurait pas d'influence particulière sur le déroulement des réunions. - La différence de position hiérarchique et la différence d'expertise sont apparues comme deux facteurs émergents.
<p>Facteurs individuel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trois facteurs individuels ont émergé. - La facilité à soumettre ses idées est un facteur qui réfère à la capacité d'interagir avec les autres et de vulgariser ses propos. - La préparation ou plutôt le manque de préparation est une source de perte de temps. - Le phénomène que Cameron nomme le <i>multicommunicating</i> signifie avoir une conversation en parallèle qui implique l'usage d'un outil technologique. Ce phénomène est dénoncé et provoque une perte d'efficacité.
Process
<p>Facteurs liés aux processus</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'animation est un facteur important puisqu'elle sert à mettre en place les procédures et à les faire respecter. - La logistique n'est pas un enjeu important selon les répondants - Le partage d'informations est de loin la tâche la plus répandue, alors qu'il n'y a peu ou pas de prise de décisions durant les réunions.
Output
<ul style="list-style-type: none"> - Les employés ont eu de la difficulté à définir ce qu'est une réunion efficace, mais croient que leurs réunions le sont, même si elles ne sont pas parfaites. - De façon générale, les employés se sont dits satisfaits de leurs réunions. - Plusieurs employés ont affirmé que la réunion leur permet d'aborder des enjeux émergents qui ne pourraient pas l'être autrement.
Pistes d'amélioration
<p>Solutions potentielles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cibler des objectifs plus concrets ou plus précis - Diminuer la perte de temps en augmentant la préparation et en diminuant la <i>multicommunicating</i> - Inclure un moment pour que les employés puissent s'exprimer sur divers sujets tels que des frustrations, des situations vécues au travail, etc. - Offrir des formations sur les réunions s'adressant aux participants et aux animateurs

CONCLUSION

Dès l'introduction, nous avons établi que la réunion est un outil de communication interne largement utilisé dans les organisations afin de répondre à une multitude de besoins tels que la transmission d'informations, la cohésion d'équipe et la prise de décision (Bélisle, 2015). Toutes organisations confondues, les employés, particulièrement les cadres, passent un nombre d'heures important en réunion. Ces fréquentes et longues réunions les laissent souvent avec une impression de perte de temps et d'insatisfaction (Leach, Rogelberg, Warr et Burnfield, 2009). La grande quantité de réunions est susceptible d'affecter négativement l'appréciation de son emploi (Luong et Rogelberg, 2005). De nombreux articles scientifiques se penchent sur l'inefficacité des réunions et ses causes. L'originalité de ce mémoire repose sur le fait qu'il se concentre sur la réunion en milieu municipal québécois et qu'il utilise l'étude de cas multiples comme méthodologie. Ce milieu possède, notamment, les particularités d'avoir des mandats larges et grandissants et de travailler en groupes intersectoriels.

La question de recherche était la suivante : quels sont, selon les gestionnaires principaux, les principaux facteurs influençant l'efficacité des réunions interne, en milieu municipal?

Les sous-questions étaient :

- Quelle est la situation actuelle par rapport aux réunions municipales?
- Qu'est-ce qu'une réunion efficace?
- Quelles sont les pistes de solutions potentielles à l'amélioration de l'efficacité des réunions?

Inspirée par la thèse de Bélisle (2015), nous nous sommes concentrée sur la notion de facteurs. Les facteurs étaient d'abord principalement reliés aux processus tels que l'animation, la prise de décision, la transmission d'informations et le partage de connaissances. Suite à la collecte de données, de nouveaux facteurs ont émergés tels que la préparation, la facilité à soumettre ses idées, le contexte, le niveau hiérarchique et le niveau d'expertise. Devant le grand nombre de facteurs, ils ont été classés selon l'approche holistique de l'efficacité des groupes c'est-à-dire selon l'input (facteurs environnementaux, collectifs et individuels), le process (processus) et l'output (efficacité, satisfaction et autres formes d'output). La prise en compte de tous ces facteurs a permis d'avoir une meilleure vue de la problématique.

Pour répondre aux questions de recherche, nous avons adopté une approche qualitative. La méthode utilisée est l'étude de cas multiples. Chaque cas est une municipalité. Chaque cas retenu devait tenir au moins une réunion interne incluant la direction générale et être de taille moyenne. Le recrutement s'est avéré difficile, notamment, puisqu'en plus d'être en période d'élections municipales, il y avait un grand roulement au niveau des directions générales et plusieurs municipalités ne tenaient pas de réunions internes. Les trois municipalités retenues sont différentes en termes de population et de fonctionnement organisationnel. L'une d'entre elle est une ville de grande taille avec de nombreux employés qui passent un nombre important d'heures en réunions depuis plusieurs années. Les deux autres sont de plus petite taille et sont situées en milieu rural, bien qu'à proximité des grands centres. Elles ont toutes deux un petit nombre d'employés. L'une d'entre elle était en restructuration au moment d'effectuer la collecte des données. La tenue de réunions était très récente dans leur fonctionnement. L'autre municipalité éprouvait des difficultés de recrutement ce qui laissait plusieurs postes non comblés et une différence de hiérarchie et d'expertise entre les participants aux réunions.

Nous avons utilisé deux outils de collecte de données soit l'observation non-

participante et l'entretien semi-dirigé. Pour chacune des municipalités, nous avons observé une réunion d'équipe, cette même réunion qui était le principal sujet de l'entretien semi-dirigé. L'observation a permis de se familiariser avec le milieu, établir un premier contact avec les participants et avoir un référent lors des entretiens semi-dirigés. Surtout, l'observation a permis de collecter des données sur les facteurs observables que nous avons classés dans la grande catégorie des processus tels que l'animation, la logistique, la transmission d'information et la prise de décision. Le second outil est l'entretien semi-dirigé puisque nous avons la volonté de donner la parole aux participants. Dans chaque municipalité, la direction générale et deux autres employés ont été rencontrés pour un total de neuf entretiens semi-dirigés. Les entretiens portaient sur leur perception de l'efficacité de la réunion observée, les facteurs qui, selon eux, influençaient l'efficacité de la réunion et leurs pistes d'amélioration. Cela a permis de comparer la perception des participants entre eux, avec l'observation et avec la littérature. La collecte des données s'est effectuée selon une grille d'analyse, une grille d'observation et un canevas d'entrevue (*voir annexes*). Suite à la collecte des données, nous avons procédé à leur retranscription et à leur codification en fonction de la grille d'analyse créée à partir du cadre théorique. Cette grille a été modifiée suite à la collecte des données, car il y a eu de nombreux facteurs émergents. Seuls les éléments significatifs ont été classés en raison de la fréquence à laquelle ils ont été mentionnés, leur originalité ou leur lien avec la littérature.

Les faits saillants de la recherche concernent l'influence de facteurs liés au contexte, les similarités et les disparités entre des municipalités différentes, la nécessité de briser le fonctionnement en silos et de préciser des objectifs individuels et communs complémentaires. Nous avons pu constater comment le contexte influence le déroulement des réunions. Pour l'une, les difficultés de recrutement faisaient en sorte qu'il y avait des postes non comblés et par conséquent, une différence de hiérarchie et d'expertise entre les participants. Dans l'autre cas, la municipalité était en restructuration. Auparavant, les employés n'avaient aucune réunion et avaient toujours

l'impression de n'être au courant de rien. Donc, ils étaient très enthousiastes par rapport aux réunions. La plus grande municipalité était la seule à tenir des réunions depuis très longtemps. Les employés de cette municipalité sont d'ailleurs les seuls à s'être plaints d'une trop grande quantité de réunions.

Malgré des contextes différents, les trois municipalités vivaient des problématiques similaires telles que le manque de préparation et la multicomunication qui sont deux des facteurs ayant émergé durant les entretiens semi-dirigés. Concernant la préparation, six des neuf employés et au moins un dans chaque municipalité en a fait mention. La préparation inclut, notamment, la contribution à l'ordre du jour, la lecture des documents afférents et la collecte des informations nécessaires afin de contribuer aux sujets de discussions à l'ordre du jour. L'usage du cellulaire a été observé dans les trois municipalités et a été abordé à de nombreuses reprises durant les entretiens comme étant un élément qui nuit à l'efficacité, car cela distrait la personne qui l'utilise et ceux à l'entour. Sans avoir été identifiée comme une problématique, l'animation est un facteur déterminant dans les trois municipalités. Dans les trois cas, la fonction d'animateur est complexe. Pour reprendre les propos d'un directeur général, l'animateur devrait être le chef d'orchestre, mais il est aussi souvent le musicien. Cela s'explique par le fait que le directeur général est souvent la principale, et parfois la seule, source d'informations. L'animateur occupe donc souvent un grand temps de parole, ce qui n'est pas propice aux échanges.

Outre les problématiques similaires, les municipalités avaient un objectif semblable, celui de transmettre de l'information afin d'éviter le travail en silo. Les participants à la recherche s'entendaient pour dire qu'en milieu municipal, le travail d'équipe était indispensable, car les dossiers restaient rarement dans un seul département. Ils devaient donc se coordonner et cela passe principalement par la tenue de réunions. Cependant, bien que la réunion soit l'une des façons d'y parvenir, il semble que d'autres mécanismes doivent être mis en place. Bien qu'ils aient accès aux courriels et à un

intranet pour certains, les employés doivent acquérir le réflexe de collaborer avec leurs collègues au quotidien.

Parmi les faits saillants de la recherche, plusieurs pistes de solution ont été évoquées telles qu'offrir une formation sur la réunion, diminuer la perte de temps en augmentant la préparation et inclure un moment pour que les employés puissent s'exprimer sur des situations vécues. Une des pistes de solutions les plus pertinentes est de cibler des objectifs communs et individuels complémentaires. Lorsque questionné sur leur définition d'une réunion efficace, plusieurs ont évoqué qu'il fallait avoir l'impression d'avancer, d'aller de l'avant. L'atteinte d'objectifs peut contribuer à ce sentiment d'avancement de façon très concrète. Si la compréhension des objectifs communs étaient partagée, ils n'étaient pas très précis. Ils n'étaient pas quantifiables et il n'y avait pas d'échéancier pour le suivi de ces objectifs. Les réunions avaient principalement pour objectifs de transmettre de l'information et coordonner les services. Les comités gagneraient à se doter d'objectifs plus précis afin de constater leur avancement. Quant aux objectifs individuels, ils n'ont pas été nommés de façon explicite, mais quelques employés ont exprimé que les réunions les aidaient dans leur travail au quotidien. Par contre, un des employés a aussi dit que la réunion ne l'aidait pas dans son travail et que par conséquent, il ne sentait pas concerné.

Cette recherche comporte toutefois certaines limites. D'abord, il y a seulement trois cas et l'un d'entre eux est très différent des deux autres. Donc, même si des points communs ont surgi entre les trois cas, on ne peut pas généraliser les résultats. Une vraie représentativité aurait pris en considération l'ensemble des types de municipalités existantes et leurs différences en regard de leur population et de leur éloignement des grands centres urbains.

Puis, tel que mentionné précédemment, le recrutement des participants sur une base volontaire peut fausser les résultats. En effet, les volontaires peuvent être motivés par

une certaine volonté de plaire (Gauthier et Bourgeois, 2016). Un autre élément qui peut potentiellement fausser les résultats est la présence de la chercheuse lors des réunions ce qui peut avoir influencé le comportement des participants. Également, il n'y a pas eu de rétroaction auprès des participants, c'est-à-dire que la chercheuse n'a pas présenté les résultats aux participants afin qu'ils les valident. D'autre part, il y a très peu de littérature scientifique concernant les réunions en milieu municipal ce qui fait en sorte que notre recherche est grandement appuyée sur des théories de groupe et sur des recherches effectuées dans le milieu de la santé. Il est d'ailleurs étonnant que les réunions en milieu municipal soient si peu documentées. Il y a de nombreux écrits sur la participation citoyenne et sur les élus municipaux. Bien que leur apport soit indéniable, ce sont les gestionnaires municipaux qui gèrent quotidiennement la municipalité. S'ils ne décident pas des grandes orientations, c'est en grande partie sur eux que repose leur mise en œuvre. L'apport des gestionnaires municipaux dans l'amélioration de l'efficacité des réunions est une piste de recherche intéressante. Enfin, la plus grande faiblesse de cette recherche est aussi sa plus grande force, c'est-à-dire le nombre de facteurs. En effet, bien que nous ayons voulu nous concentrer sur les processus, la collecte des données nous a obligée à aussi tenir compte des facteurs environnementaux, collectifs et individuels, car c'est principalement ce qui préoccupait les participants, à qui nous avons donné la parole. Cette diversité de facteurs amène une certaine richesse à la recherche, puisqu'elle permet d'avoir une vue plus large. Cependant, à vouloir intégrer tous les facteurs qui sont ressortis de façon claire, nous ne pouvons qu'effleurer leur interprétation.

Nous terminerons par deux recommandations. La première recommandation est d'ajouter la gestion des réunions dans l'offre de formations offerte aux municipalités, pas seulement pour les directions générales, mais pour tout employé qui participe à des réunions. Le contenu de cette formation comprendrait des techniques d'animation, ce qui est attendu d'un participant, comment soumettre ses idées, l'écoute active, etc. Cette formation devrait aussi comprendre la conception d'une réunion comme espace

pour que les employés puissent s'exprimer, car c'est souvent l'un des seuls moments durant lequel ils peuvent le faire. La formation devrait mettre l'accent sur l'équilibre entre une réunion structurée qui permet d'être efficace et un moment plus informel pour que les employés s'expriment librement. Au-delà de la réunion, il devrait y avoir une formation sur le travail collaboratif entre les différents départements des municipalités et la réunion serait un des outils pour améliorer la collaboration et la coordination. La seconde recommandation est la combinaison d'objectifs individuels et collectifs. La littérature nous dit que c'est leur combinaison qui rend les réunions efficaces (Aubé, Rousseau et Savoie, 2006). Les employés devraient, donc, participer aux réunions en sachant qu'ils contribueront au bon fonctionnement de la municipalité, mais également qu'ils en retireront des bénéfices pour l'avancement de leurs propres dossiers.

ANNEXE A

GRILLE D'ANALYSE

	Observation	Entretien	Entretien	Entretien
Input				
Caractéristiques individuelles				
Fonction des membres				
Participation				
Niveau de motivation				
Niveau de préparation				
Discipline				
Facilité à soumettre ses idées				
Ouverture d'esprit				
Caractéristiques collectives				
Mandat du groupe				
Niveau d'expertise				
Niveau hiérarchique				
Interdisciplinarité				
Maturité du groupe				
Composition				
Esprit d'équipe				
Valeurs				
Facteurs environnementaux				
Milieu municipal				
Changement				
Difficulté de recrutement				
Process				
Tâches				
Coordination des dossiers				
Partager de l'information				
Suivi des buts à atteindre				
Discuter d'enjeux communs ou émergents				
Prises de décisions				
Logistique				

Assiduité				
Durée				
Convocation, ordre du jour et compte-rendu				
Documents afférents				
Bouffe?				
Animation				
S'assure de la compréhension du contenu				
Maintien d'un bon climat				
Fait respecter les procédures				
Interactions				
Répétition				
Écoute				
Langage				
Poser des questions				
Respect				
Output				
Définition d'une réunion efficace				
Perception de l'efficacité				
Pistes d'amélioration possibles				

ANNEXE B

GRILLE D'OBSERVATION

Éléments à observer en début de réunion

- Nombre de personnes
- Disposition de la salle
- Supports visuels
- Ordre du jour
- Prises de notes
- Compte-rendu
- animateur

Déroulement de la réunion

Heure	Facteur(s)	Résumé de l'intervention	Remarque

ANNEXE C

ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ

Introduction

- Présentation du chercheur et de la recherche
- Rappel de la confidentialité et la possibilité de se retirer en tout temps
- Durée de l'entretien et enregistrement audio
- Préambule : l'entretien semi-dirigé est précédé par l'observation d'une réunion.
- L'entretien porte principalement sur cette réunion.
- L'entretien est divisé en six thématiques soit les éléments de contexte, l'efficacité, les objectifs, les facteurs d'efficacité d'une réunion, les réunions de façon générale et les pistes d'améliorations.

Éléments de contexte

Cette partie de l'entretien vise à connaître le groupe de personnes qui participe à la réunion

- Question générale : Comment décririez-vous votre groupe?
- Sous-questions s'il y a lieu.
- Quel est le mandat de votre groupe ?
- Quelle est la fonction des membres ?
- Quelle est la fréquence de vos réunions?
- Quels sont les moyens de communications que vous utilisez (autre que la réunion)?
- Quels sont vos règles de fonctionnement ? (S'il y a lieu)

Efficacité

Cette seconde partie concerne votre perception de l'efficacité du groupe

- Quelle est votre définition d'une réunion efficace?
- Quelle est votre opinion quant à l'efficacité de votre réunion?

Objectifs

- Quels étaient les objectifs de votre réunion?
- Comment évalueriez-vous l'atteinte de vos objectifs?
- Comment les objectifs de la réunion s'accordent-ils avec vos objectifs individuels?

Facteurs

Cette partie a pour sujet les différents facteurs qui influencent l'efficacité d'une réunion. Je vais d'abord vous demander de décrire les facteurs qui vous apparaissent importants et je vous poserai des questions sur les facteurs identifiés dans le cadre de la recherche.

Quels sont les facteurs qui ont influencé l'efficacité de la réunion et comment?

La logistique réfère à la convocation de la réunion, le nombre de personnes, la disposition de la salle, les supports visuels, l'ordre du jour, la prise de notes, et le compte-rendu.

Comment la logistique a-t-elle influencé l'efficacité de votre réunion?

Quelle importance accordez-vous à la logistique?

ANIMATION

L'animation réfère à la personne qui est le chef d'orchestre de la réunion.

- Selon vous, comment l'animation a-t-elle influencé l'efficacité de votre réunion?
- Comment l'animateur a-t-il fait progresser la réunion?

INTERDISCIPLINARITÉ (la rencontre de plusieurs disciplines)

- À votre avis, comment l'interdisciplinarité a-t-elle influencé l'efficacité de votre réunion?
- Quelle importance accordez-vous à la rencontre de vos collègues des autres services?

PARTAGE D'INFORMATIONS ET DE CONNAISSANCES

- Selon vous, comment le partage d'informations et de connaissances affectent la réunion?

- Quelle importance accordez-vous aux informations et connaissances partagées?
- Comment décririez-vous la qualité de l'information et de connaissance partagée (en termes de nouveauté, centré sur la tâche, compréhensible et utile)?

PRISE DE DÉCISIONS

- À votre avis, comment la prise de décision a-t-elle influencé l'efficacité de la réunion?
- Quelle importance accordez-vous à la prise de décision?
- Quelles sont les décisions que vous aimeriez prendre durant la réunion?
- Quelle est votre appréciation de la façon dont les décisions sont prises au cours d'une réunion?

LES RÉUNIONS EN GÉNÉRAL

Jusqu'à présent, l'entretien portait sur une réunion en particulier. Maintenant, j'aimerais qu'on parle des réunions de façon plus générale.

- Est-ce que la réunion à laquelle j'ai assisté est représentative des autres réunions?
- Comment l'est-elle (ou pas)?
- Comment évalueriez-vous votre satisfaction quant aux réunions?
- Que pensez-vous de la quantité et la durée des réunions?
- Comment la tenue de réunions affecte votre quotidien au travail?

PISTES D'AMÉLIORATIONS

En terminant, j'aimerais que vous réfléchissiez sur les améliorations possibles.

- Qu'est-ce qui devrait être amélioré durant les réunions?
- Comment peut-on améliorer le déroulement des réunions?
- Qui devrait-être l'initiateur des améliorations?

CONCLUSION

- Qu'est-ce que vous aimeriez ajouter avant de terminer l'entrevue?

Je vous remercie pour votre temps et votre générosité dans vos réponses.

LISTE DES RÉFÉRENCES

- Abdelkader, Adla. (2010). *Aide à la facilitation pour une prise de décision collective : proposition d'un modèle et d'un outil*. (Thèse de doctorat). Université Paul Sabatier, Toulouse III.
- Alami, S., Desjeux, D. et Garabuau-Moussaoui, I. (2009). *Les méthodes qualitatives* (2e éd.). Paris: Presses universitaires de France, Que sais-je.
- Albarello, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. Bruxelles : De Boeck.
- Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiples. *Recherches qualitatives. La reconnaissance de la recherche qualitative dans les champs scientifiques*, vol.32(1), 26-56. Récupéré de [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32\(1\)/rq-32-1-Alexandre.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32(1)/rq-32-1-Alexandre.pdf)
- Allen, J. A., Rogelberg, S. G. et Scott, C. J. (2008). Mind your meetings: improve your organisation's effectiveness one meeting at a time. *Quality progress*, avril 2008, 41,4, 48-53.
- Allen, J. A., Sands, S. J., Mueller, S. L., Frear, K. A., Mudd, M et Rogelberg, S. G. (2012), Employees' feelings about more meetings. *Management Research Review*, Vol. 35 Iss5, 405-418.
- Almeida, N. et Libaert, T. (2002). *La communication interne de l'entreprise*. Paris : Dunod.
- Anzieu, D. et Martin, J-Y. (2000). *La dynamique des groupes restreints*. PUF, la psychologie.
- Aubé, C. et Rousseau, V. (2009). Des équipes de travail efficaces : ce qu'il faut faire et ne pas faire. *Gestion : Revue internationale de gestion*. 2009/2 Vol. 34, 60- 67.
- Aubé, C. Rousseau, V et Savoie, A. (2006). Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique , *Le travail humain*. 2006/3 (Vol. 69), 269-294. doi:10.3917/th.693.0269

- Augustina, M. et Oberlé, D. (2013) *Psychologie sociale du groupe de travail : réfléchir, travailler et décider en groupe*. Bruxelles : de boeck.
- Baribeau, C. et Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de représentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, vol.38, n1, 23-45.
- Bélisle, A. (2011). *Expérimentation d'une démarche d'apprentissage dans l'action visant l'adoption de comportements à mobiliser lors d'animation de réunions éclair chez des gestionnaires d'un centre hospitalier*. (Thèse de doctorat). Université de Sherbrooke.
- Bélisle, L. (2015). *Le temps passé en réunion et les variables qui influencent la charge ressentie des réunions chez des cadres intermédiaires du réseau de la santé*. (Thèse de doctorat). Université de Sherbrooke.
- Belley, S. (2008). Les défis d'une gouvernance municipale démocratique et efficace, *J'encadre Montréal*, vol.6, n2, 2-3.
- Belley, S. (2013). L'innovation : vecteur de renforcement de la performance municipale et de la vitalité des milieux. *Le sablier, Volume 20, Numéro 2, L'innovation en lumière*, 9.
- Belley, S. (2014). Actes du colloque - Quelles recherches pour quelle action publique? Les défis d'une prise de décision mieux informée: éléments de synthèse. *Télescope, Hors série*, 113-119.
- Bherer, L. (2011). Les trois modèles municipaux de participation publique au Québec. *Télescope*, vol.17, n1, 157-171.
- Blais, M et Martineau. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, vol26(2), 1-8. Récupéré de [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26\(2\)/blais_et_martineau_final2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26(2)/blais_et_martineau_final2.pdf)
- Blais, R. et Pouliot, F. (2010). *Développer et gérer une équipe de travail*. Cap-Rouge, Québec : Presses Inter Universitaires.
- Bodart, Y. (2018). Les phénomènes de groupe. *Presses universitaires de Liège, Les cahiers internationaux de psychologie sociale, numéro 117-118*, 119-146.
- Bonneville, L., Grosjean, S. et Lagacé, M. (2007). *Introduction aux méthodes de*

- recherche en communication*. Montréal, Québec: Gaetan Morin Éditeur.
- Bonneville, L. et Grosjean, S. (2012). Pourquoi faut-il sortir de la parole instrumentalisée en milieu de travail? *Revue Communication*, vol30, n2. Récupéré de <https://journals.openedition.org/communication/3515>
- Bouchard St-Cyr, M. (2013). *Les équipes de travail interdisciplinaires : regard sur les facteurs d'une réussite*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal.
- Bouillon, J. (2009). Comprendre l'organisation par la communication... sans réduire l'organisation à la communication. Enjeux, perspectives et limites d'une théorisation communicationnelle de l'organisation. *Congrès de l'ACFAS. Colloque Nouvelles tendances en communication organisationnelle. 14-15 mai 2009*. Université d'Ottawa,.
- Bouillon, J., Bourdin, S. et Loneux, D. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Revue Communication et organisation*, vol 31, 7-25. Récupéré de <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/90>
- Bourque, D. (2009). Transversalité et concertation : entre facteur de développement ou d'enfermement des initiatives locales. *Les politiques sociales*, 69 (1-2), 18-30.
- Camilleri, G. et Zarate, P. (2009). Aide à la décision collective : vers une estimation dynamique de l'efficacité des réunions de prise de décision collective. *Livre des résumés du colloque organisé par la Société française de recherche opérationnelle et d'aide à la décision les 10-12 février* (p. 128-129). Nancy Université.
- Cameron, A-F. et Gril, E. (2017). Gérez mieux vos réunions d'équipe: les enjeux de la multicomUNICATION. *Revue Gestion*, 2017/4 (Vol. 42), 100-103. DOI 10.3917/riges.424.0100
- Cameron, A-F., Webster, J., Barki, H. et Ortiz de Guinea, A. (2016). Four common multicomcommunicating misconceptions. *European journal of informations systems* (2016) 25, 465-471.
- Centre sur la productivité et la prospérité. (2016). *Palmarès des municipalités du Québec*. Édition 2016. HEC Montréal. Récupéré de <http://cpp.hec.ca/palmares2016/index.html>
- Charreire, S. et Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie*,

Volume 4, N° 3, 31-55.

Cohen, M. A., Rogelberg, S. G., Allen, J. A., & Luong, A. (2011). Meeting design characteristics and attendee perceptions of staff/team meeting quality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(1), 90-104.

Comptois, R-L. (2013). *Gérer et animer ses réunions* (3^e édition). Montréal : Les éditions Québec-Livres.

Conjard, P. et Journoud, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussions pour manager le travail. *Revue management et avenir*, no 63, 81-97.

Desbiens, J. (1991). *La productivité dans les services municipaux au Québec*. (Thèse de doctorat). École des Hautes Études Commerciales affiliée à l'Université de Montréal.

Desbiens, J. (2003). L'éternel compromis entre l'équité et la performance en administration publique appliqué au monde municipal. *Revue Gestion*, 28,3, 12.

Divay, G. (2011). Pénurie de main-d'oeuvre et revalorisation du monde municipal. *J'encadre Montréal*, 9(2), 4.

École nationale d'administration publique (2012). *L'État québécois en perspective : l'effectif des municipalités*. [Document PDF]. Récupéré de <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2010/05/030137849.pdf>

École nationale d'administration publique. (2016, septembre). Curriculum vitae abrégé de Serge Belley. Récupéré de <http://www.enap.ca/cerberus/files/CvProfesseurs/290.pdf>

École nationale d'administration publique. (2016). Curriculum vitae de Gérard Divay. Récupéré de <http://www.enap.ca/cerberus/files/CvProfesseurs/345.pdf>

Gagné, A-M. (2015). Nicolas Kaciaf et Jean-Paul Legrave. *Communication interne et changement*. *Communication*, vol33/1. Récupéré de https://r-libre.teluq.ca/1212/1/Communication%20interne%20et%20changement_agagne_2015.pdf

Gagnon, Y-C. (2011) *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2^e éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Gallo, A. (2015). The condensed guide to running meetings. *Harvard Business Review*.
Récupéré de <https://hbr.org/2015/07/the-condensed-guide-to-running-meetings>
- Gauthier, B. et Bourgeois, I. (2016). *Recherches sociales : de la problématique à la collecte des données* (6^e éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gravel, R. J. (1999). *Les institutions administratives locales au Québec : structures et fonctions*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 146 p.
- Grosjean, S. (2011). Actualisation et « mise en scène » de connaissances organisationnelles : ethnographie des réunions de travail. *Recherches qualitatives*. Vol 30(1), 33-60.
- Grosjean, S et Bonneville, L. (2011). *La communication organisationnelle: approches, processus et enjeux*. Montréal: Chenelière Éducation.
- Hughes, M. (2005). Mesurer la performance des services publics : l'expérience des administrations municipales en Angleterre. *Télescope, automne 2005*, 55-68.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif: à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers, numéro 102*, 23-34.
- Laprée, R. (2006). *Huit clés pour animer vos réunions*. Montréal : Les éditions Logiques.
- Laure, F. (2018). *Techniques d'animation : tous les outils pour réussir vos réunions, présentations, formations*. France : Les éditions Dunod.
- Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B. et Burnfield, J. L. (2009). Perceived meeting effectiveness: the role of design characteristics. *Springer Science+Business Media, LLC*, 24:65-76, 65-76
- Légaré, Line. (2014). *Les facteurs influençant la transmission des savoirs professionnels en lien avec la viabilité hivernale ; étude auprès des contremaîtres de la voirie des municipalités de Montréal*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal.
- Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A. et Belyeu, D. (2016). Our love/hate relationship with meetings: Relating good and bad meeting behaviors to meeting outcomes, engagement, and exhaustion. *Management Research Review*, Vol. 39 Iss 10, 1293-1312

- Lépine, C. et Charbonneau, É. (2015). Les orientations du Livre blanc municipal : Incidences envisagées sur la gestion des petites municipalités. *Revue Organisation et territoires*, volume 24, numéro 5, 105-111.
- Leray, C. (2008). *L'analyse de contenu : de la théorie à la pratique : la méthode Morin-Chartier*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Luong, A et Rogelberg, S. (2005). Meetings and More Meetings: The Relationship Between Meeting Load and the Daily Well-Being of Employees. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 2005, Vol. 9, No. 1, 58-67
- Martineau, S. (2013). L'observation en situation : enjeux, possibilités et limites. *L'instrumentation dans la collecte de données*, Association pour la recherche qualitative. UQTR, 26 novembre 2004. *Revue Recherches qualitatives – Hors série*, numéro 2, 5-17
- Maurel, D. (2006). *Les cadres intermédiaires et l'information: modélisation des comportements informationnels des cadres intermédiaires d'une municipalité en transformation*. (Thèse de Doctorat). Université de Montréal.
- Mercier, D. (2007). *Le transfert informel des connaissances tacites chez les gestionnaires municipaux en situation de coordination*. (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal.
- Ministère de la famille. (2016). *Municipalité reconnues ou ayant entrepris la démarche MADA, par région administrative*.
- Ministère des affaires municipales et de l'habitation. [s. d.] Organisation territoriale: instances municipales. Paliers municipaux dans *Affaires municipales et habitation*. Récupéré de <https://www.mamh.gouv.qc.ca/organisation-municipale/organisation-territoriale/organisation-territoriale-municipale/regime-municipal-general/>
- Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire. (2017). *Guide de référence et d'accueil pour les nouveaux élus*.
- Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire. (2018). *L'organisation municipale en 2018*.
- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans et côté tenue de*

- soirée*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Mucchielli, A. (2006). Deux modèles constructivistes pour le diagnostic des communications organisationnelles. *Communication et organisation*, 30, p. 1-24.
- Mucchielli, R. (2004). *La conduite des réunions*. Paris : Les éditions sociales françaises
- Nancarrow, S.A., Booth, A., Ariss, S. *et al.* Ten principles of good interdisciplinary team work. *Hum Resour Health* 11, 19 (2013) doi:10.1186/1478-4491-11-19
- Reynolds, S. (2008). Guide to good meetings. *Colorado Municipal League membership services manager*, 24-26
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. et Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: a contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management, Vol. 49, No. 2*, 149–172
- Rousseau, V., Aubé, C. et Savoie, A. (2006). Le fonctionnement interne des équipes de travail. *Canadian Journal of Behavioural Scienc, Vol. 38, No. 2*, 120-135.
- Rousmaniere, D. (2015). What everyone needs to know about running effective meetings. *Harvard Business Review*. Récupéré de <https://hbr.org/2015/03/what-everyone-needs-to-know-about-running-productive-meetings>
- Scott, C., Rhoades Shanock, L. R. et Rogelberg, S. G. (2012). Meetings at work: advancing the theory and practice of meetings. *Sage journals. Small group research* 43 (2), 127-129
- St-Arnaud, Y. (2002). *Les petits groupes : participation et communication*. Boucherville, Québec : G. Morin
- St-Yves, Aurèle. (1981). Conception du rôle d'un animateur-leader chez des professionnels ayant déjà des acquis en ce domaine. *Revue des sciences de l'éducation, vol. 7, n° 2*, 299-306.
- Toma, C., Vasiljevic, D., Oberlé, D., Augustinova, M. et Butera, F. (2012). Le traitement motivé de l'information dans la prise de décision en groupe: le cas du paradigme des profils cachés. *L'année psychologique/Topics in Cognitive Psychology*, 112, 663-693
- Union des municipalités du Québec. (2016). *Les municipalités officiellement reconnues*

comme gouvernement de proximité. [Communiqué]. Récupéré de <https://umq.qc.ca/publication/municipalites-officiellement-reconnues-gouvernements-de-proximite/>

Union des municipalités du Québec (2018). Formation sur la réunionite dans Union des municipalités du Québec. Récupéré de <https://formationumq.sviesolutions.com/Web/MyCatalog/ViewP?pid=5X%2ffhSP75XtvFbBgT%2b6b3g%3d%3d&id=aZZwtum8eyJVY%2F%2F6Q7I2DA%3D%3D&cvState=cvSrch=r%C3%A9un>

Université du Québec en Outaouais. (2018). Inventaire de la production de Denis Bourque. Récupéré de http://apps.uqo.ca/UQO.Recherche.ExploratInvProd/invent_prod_rap.aspx

Widner, B. (2014) Running effective meetings 101 – Bob’s rules. *Colorado Municipal League Annual Conference*. Breckenridge, Colorado [Document non publié], 1-34