

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCE SHUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)

PAR
© LOUIS BÉLISLE

LE TEMPS PASSÉ EN RÉUNION ET LES VARIABLES QUI INFLUENCENT LA
CHARGE RESENTIE DES RÉUNIONS
CHEZ DES CADRES INTERMÉDIAIRES DU RÉSEAU DE LA SANTÉ

MAI 2015

Composition du jury

Le temps passé en réunion et les variables qui influencent la charge ressentie des réunions chez des cadres intermédiaires du réseau de la santé

Louis Bélisle

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Nicole Chiasson, directrice de recherche
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines)

Francesco Montani, membre du jury
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines)

Jean-Sébastien Boudrias, membre du jury
(Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal)

Sommaire

Les réunions sont des événements organisationnels incontournables. 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. Cependant, les membres des organisations consacrent énormément de temps aux réunions, surtout les cadres et les directeurs. Depuis plus de 50 ans, il y a une tendance à l'augmentation du nombre de réunions et bon nombre d'individus considèrent que les réunions sont souvent inefficaces et une perte de temps. De façon particulière, dans le réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec, les cadres intermédiaires éprouvent un malaise et ont une impression de surcharge de travail en lien avec les réunions. Or, l'objectif de cette recherche est d'étudier le rôle de l'efficacité perçue et de la satisfaction à l'égard des réunions comme variables médiatrices entre le temps passé en réunion et la surcharge des réunions ressenties. 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. L'échantillon est constitué de cadres intermédiaires du réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec qui occupent ce type de fonction depuis au moins 12 mois ($N = 575$). Un questionnaire comportant des questions fermées a servi à recueillir les perceptions des répondants vis-à-vis de quatre dimensions relatives aux réunions : le temps estimé en réunion, la satisfaction générale à l'égard des réunions, l'efficacité perçue et la charge de travail ressentie. Suite à plusieurs analyses en composantes principales et de régression

multiple, un lien positif et significatif entre la quantité hebdomadaire de réunions et la charge ressentie des réunions chez les participants a été démontré. Par ailleurs, aucun lien de médiation n'a été démontré. Il apparaît toutefois que l'appréciation des cadres intermédiaires à l'égard des réunions joue un rôle significatif dans leur perception de la charge ressentie engendrée par les réunions. De plus, il a été ainsi identifié que l'apport de l'animateur, le cadre de travail, la motivation des participants et l'énergie de production sont des prédicteurs importants de l'appréciation des participants à l'égard des réunions.

Mots-clés : temps passé en réunion, efficacité des réunions, satisfaction aux réunions, appréciation des réunions, rôle de l'animateur, surcharge de travail, cadres intermédiaires

Table des matières

Sommaire	iii
Liste des tableaux	viii
Remerciements	x
Introduction	1
Contexte théorique	6
Les réunions au travail	7
La quantité de réunions	8
L'appréciation des réunions	9
La satisfaction à l'égard des réunions.....	10
L'efficacité d'une réunion	12
Les facteurs qui contribuent à l'efficacité d'une réunion.....	13
La charge de travail des cadres intermédiaires du réseau de la Santé et des Services sociaux au Québec.....	18
Synthèse.....	25
Objectifs et hypothèses de recherche	27
Méthode.....	29
Les participants.....	30
Instrument de mesure	33
La quantité hebdomadaire de réunions	35
La satisfaction à l'égard des réunions.....	35
L'efficacité perçue des réunions.....	36
La charge ressentie des réunions	36
Les facteurs d'efficacité.....	37
Considérations éthiques.....	41
Résultats	42
Analyses préliminaires	43
Analyses en composantes principales.....	44

Les facteurs d'efficacité.....	44
La charge ressentie à l'égard des réunions	51
L'efficacité perçue des réunions.....	52
La satisfaction à l'égard des réunions.....	53
Examen des liens corrélationnels entre les facteurs obtenus suite aux ACP.....	55
Analyse en composantes principales supplémentaire.....	56
Examen des effets potentiels des caractéristiques de l'échantillon	60
Résultats des analyses descriptives au regard de chacune des variables à l'étude ..	62
Analyses principales.....	64
Vérification des postulats de base.....	65
Vérification de l'Hypothèse 1 : examen de l'effet potentiel de la quantité hebdomadaire de réunions sur la charge ressentie des réunions.....	67
Vérification de l'Hypothèse 2 : examen du rôle potentiel de l'appréciation des réunions à titre de variable médiatrice entre le temps passé en réunion et la charge ressentie des réunions	71
Vérification de l'Hypothèse 3 : examen des liens potentiels entre les facteurs d'efficacité des réunions et l'appréciation des réunions.....	74
Synthèse.....	77
Discussion	78
Rappel des objectifs et discussion des résultats	79
Discussion à l'égard de l'Hypothèse 1	80
Discussion à l'égard de l'Hypothèse 2	83
Lien significatif entre l'appréciation des réunions et la charge ressentie des réunions.....	83
Discussion à l'égard de l'Hypothèse 3	86
La comparaison avec la littérature scientifique	86
L'apport de l'animateur	88
Le cadre de travail	88
La motivation des participants.....	89
L'énergie de production.....	89

Retombées potentielles pour la pratique	90
Réduire la charge de travail ressentie des réunions en réduisant le temps passé en réunion	91
Réduire la charge de travail ressentie des réunions en accroissant l'appréciation des participants à l'égard des réunions	91
Retombées scientifiques	93
Forces de la recherche	93
Limites de la recherche	94
Orientations pour les recherches futures.....	96
Conclusion	97
Références	103
Appendice A.....	109

Liste des tableaux

Tableau

1	Synopsis des éléments favorisant ou nuisant à l'efficacité des réunions	19
2	Portrait de l'échantillon.....	32
3	Variables mesurées en lien avec le premier objectif et items correspondants	34
4	Énoncés correspondant aux 12 facteurs d'efficacité retenus pour les fins de la recherche	38
5	Facteurs d'efficacité résultant de l'analyse en composante principale avec rotation Oblimin	46
6	Facteur résultant de l'analyse en composante principal à l'égard de la charge ressentie à l'égard des réunions	53
7	Facteur résultant de l'analyse en composante principal à l'égard de l'efficacité perçue des réunions	54
8	Facteur résultant de l'analyse en composante principal à l'égard de la satisfaction à l'égard des réunions	55
9	Matrice de corrélation des variables à l'étude	58
10	Facteur résultant de l'ACP à l'égard de l'appréciation des réunions	59
11	Comparaison des moyennes en fonction de la variable « titre d'emploi » au regard de la charge ressentie à l'égard des réunions (F^1) et l'appréciation des réunions (F^2).....	62
12	Scores moyens obtenus sur l'échelle Likert au regard des variables à l'étude ainsi que la quantité hebdomadaire de réunions, tel qu'évalué par les participants ($N = 575$)	63
13	Régression multiple des variables indépendantes du temps passé en réunion par semaine et du nombre de réunions et de la variable nombre d'employés sous supervision directe sur la charge ressentie des réunions.....	69
14	Régression multiple des variables « temps passé en réunion » et nombre d'employés sous supervision directe sur la charge ressentie des réunions	70
15	Analyses de régression de l'appréciation des réunions comme variable médiatrice dans la relation entre le temps passé en réunion et la charge ressentie à l'égard des réunions, en contrôlant le nombre d'employés sous supervision directe	72

Tableau

16 Régression multiple des variables « temps passé en réunion », « appréciation des réunions » et « nombre d'employés sous supervision directe » sur la charge ressentie des réunions	74
17 Régression multiple des dix facteurs d'efficacité sur l'appréciation des réunions	75
18 Régression multiple des quatre facteurs d'efficacité liés significativement à l'appréciation des réunions sur l'appréciation des réunions	76

Remerciements

Merci à l'Association des gestionnaires en santé et services sociaux du Québec (AGESSS) et particulièrement à Amhed Benadji pour avoir cru en mon projet et avoir invité les membres de l'association à y participer.

Merci à M. Paul Fortin qui m'a ouvert les portes de plusieurs établissements et m'a inspiré l'objet de cette étude.

Merci à Nicole Chiasson, une directrice de thèse hors pair, compréhensive, aidante et qui a fait preuve d'une incroyable sollicitude à mon égard.

Merci à Éliane Legault-Roy, ma copine, qui m'a encouragé, qui a cru en moi dans les moments où je doutais et qui a m'a soutenu, bon temps mauvais temps.

Merci à Maxime Paquet pour sa très grande expertise qu'il a partagé avec patience, pédagogie, générosité et amitié.

Merci à Julie Daoust qui m'a ouvert la voie et pisté sur les écueils à éviter.

Merci à ma famille de s'être souciée de moi, de ma santé et de la progression de cette thèse.

Merci à mes amiEs qui me répétaient qu'ils souhaitaient pouvoir m'appeler docteur un jour.

Enfin, merci sincèrement à Serge Gagnon, de m'avoir donné des horaires de travail qui facilitaient la progression de la thèse et de m'avoir permis d'utiliser le matériel du bureau pour que je puisse avancer.

Introduction

Le nombre élevé de réunions en milieu de travail n'est pas une chose nouvelle. Déjà en 1974, Rush et Philips soutenaient que les réunions, bien qu'admises comme un fait acceptable d'une organisation, sont jugées indésirables. En 1987, Mosvick et Nelson déterminent que le nombre de réunions auxquelles les cadres participent a doublé entre les années 60 et 80. Une dizaine d'années plus tard, s'intéressant aux nouvelles formes de réunions électroniques, la compagnie MCI (Microwave Communications, Inc., 1998) stipule qu'aux États-Unis, près de 11 millions de réunions se déroulent à chaque jour. De leur côté, tant Tobia et Becker (1990) qu'Elsayed-Elkhouly, Lazarus et Forsythe (1997) évaluent qu'environ deux-tiers des dirigeants d'entreprise ont vu leur temps passé en réunion s'accroître sur une période de cinq ans, et que 35 % à 49 % d'entre eux estiment que le temps passé en réunion continuera d'augmenter. Dans une méta-analyse de 94 écrits scientifiques et professionnels portant sur les réunions auxquelles participent des gestionnaires de différents niveaux et secteurs d'activités, Romano et Nunamaker (2001) confirment cette tendance. En considérant en outre les propos semblables confiés à l'auteur de la présente thèse par des membres du personnel cadre d'établissements de santé au Québec au cours des années 2011 et 2012, il semble justifié d'avancer que le nombre élevé de réunions demeure une réalité vécue dans les organisations.

Les réunions ont certes leur importance dans les organisations. Alors que la méta-analyse de Romano et Nunamaker (2001) révèle que le temps passé en réunion est souvent

improductif et coûteux pour les organisations, elle révèle aussi que les réunions sont essentielles pour accomplir des tâches que les individus ne peuvent accomplir seuls. Elsayed-Elkhouly et al. (1997) soutiennent que la réunion est un outil de gestion. Il en va de même pour Boden (1994) qui stipule que la réunion « c'est l'occasion d'exprimer le management dans l'action » [traduction libre] (p. 84). En effet, déjà en 1974, Rush et Philips soutenaient que les réunions permettent de faire le pont entre la culture informelle et la culture formelle de l'organisation. De son côté, Jay (1976) soutient que les réunions peuvent être utiles afin de permettre l'atteinte des objectifs organisationnels et de mettre sur pied des politiques organisationnelles. Il s'agit d'un lieu favorisant l'échange et l'amélioration des idées ainsi que le partage de l'expertise et du savoir. Toujours selon Jay, les réunions augmentent le moral et le sentiment d'appartenance des individus. Quant à lui, Boden (1994) mentionne que les réunions contribuent à la clarification des rôles organisationnels. Pour leur part, Tracey et Dimuck (2003) ajoutent que les réunions permettent d'apporter des changements à l'organisation, de produire de nouvelles idées, d'accomplir des buts importants, de démontrer le pouvoir des acteurs et elles représentent la base des pratiques communicationnelles de l'organisation. Plus récemment, Rogelberg, Scott et Kello (2006) évoquent que les réunions permettent la socialisation des individus et favorisent la construction et le développement d'un réseau de relations entre ces derniers. Aussi, d'un point de vue organisationnel, elles permettent de renforcer et de clarifier la structure et la hiérarchie organisationnelle, tant de façon formelle qu'informelle. Enfin, Cohen, Rogelberg, Allen et Luong (2011) soutiennent, sur un plan plus opérationnel, que les réunions servent à répondre à des questions, à redistribuer des

ressources, à faire des plans, à résoudre des problèmes et qu'elles favorisent l'expression de la reconnaissance.

En somme, il apparaît que les réunions sont utiles pour les opérations d'une organisation, mais elles jouent aussi un rôle important sur les plans des communications et du développement de la culture organisationnelle, et ce, tant de façon formelle qu'informelle. Elles sont aussi utiles pour les individus, tant au niveau de leur socialisation que de leur capacité à exécuter le travail demandé. Toutefois, pour que les réunions soient un bon outil de gestion, il importe qu'elles soient efficaces. D'ailleurs, Streibel (2003) soutient que la majorité des écrits au sujet des réunions porte spécifiquement sur leur efficacité. Cependant, bon nombre de ces écrits relèvent de l'expérience des auteurs et les caractéristiques des réunions efficaces ont rarement été étudiées selon un protocole scientifique (Leach, Rogelberg, Warr, & Burnfield, 2009). De plus, les études ont négligé le phénomène social de la réunion (Rogelberg, Scott, & Kello, 2006; Schwartzman, 1989). Il apparaît donc important d'étudier davantage les caractéristiques des réunions et les impacts possibles que peut avoir le temps passé en réunion (Allen, Sands, Coufal, Frear, Mudd, & Rogelberg, 2012).

En tenant compte de l'importance et de la nécessité des réunions dans les organisations, de l'accroissement incessant du nombre de réunions, de leurs impacts tant pour les individus que pour les organisations et du manque d'études liées aux réunions selon un protocole scientifique, il semble adéquat de tenter de répondre aux questions

suivantes : 1) Est-ce que l'efficacité perçue et la satisfaction à l'égard des réunions peuvent influencer l'impression de surcharge engendrée par les réunions? 2) Quels sont les facteurs qui peuvent influencer l'efficacité d'une réunion? Afin de répondre à ces questions, une recherche s'appuyant sur des études portant sur la charge de travail, les réunions en générale et l'efficacité des réunions a été conduite auprès de cadres intermédiaires œuvrant au sein du Réseau de la Santé et de Services sociaux du Québec (RSSSQ).

Quatre sections principales constituent cette thèse. Dans un premier temps, le contexte théorique présente une recension des écrits à l'égard des réunions et de la charge de travail des cadres intermédiaires. Par la suite, une section présentant la méthode de recherche est développée, notamment en précisant l'échantillon, l'instrument de mesure et le processus de collecte des données. Les analyses effectuées ainsi que les résultats de ces analyses sont présentés à la troisième section. Enfin, une discussion présentant les principaux constats des analyses, les retombées escomptées et des idées de recherches futures, ainsi que les forces et limites de cette recherche constitue la quatrième section principale de la présente thèse.

Contexte théorique

Les pages qui suivent présentent les principaux éléments identifiés lors d'une recension des écrits au sujet des réunions au travail. La situation des cadres intermédiaires œuvrant dans le RSSSQ au regard des réunions est également exposée. Les objectifs de recherche concluent cette première section de la thèse.

Les réunions au travail

Schwarzman (1989) définit la réunion comme un événement communicationnel où trois personnes ou plus sont impliquées de façon volontaire. Le but de la rencontre doit être relié au fonctionnement de l'organisation ou d'un groupe. Elle est caractérisée par l'accomplissement de tâches pluripartites et épisodiques où les participants développent ou utilisent des conventions spécifiques afin de réguler les discussions. Pour sa part, Boden (1994) définit la réunion comme un regroupement planifié d'individus incluant des agents internes ou externes à l'organisation. Les participants ont des rôles perçus, s'ils ne sont pas explicités, et ont des indices sur la tâche à exécuter. La rencontre a une utilité ou une raison en soi et se déroule à un moment et une place donnés. Elle implique un sens général et répond à une fonction organisationnelle. Pour Rogelberg, Scott et al. (2006), une réunion est un rassemblement de plus de deux personnes prévu à l'avance. Le sujet est relié au fonctionnement de l'organisation ou d'un groupe. La réunion sert à diriger, informer, gouverner ou réguler et est facilitée informellement ou formellement par l'un des participants. Il y a souvent plusieurs buts ou objectifs aux rencontres. Toujours selon

Rogelberg, Scott et al., la réunion est généralement caractérisée par des discussions multipartites et est épisodique par nature. Enfin, Elsayed-Elkhouly et al. (1997) définissent simplement la réunion comme un rassemblement de plus de trois personnes pendant au moins 15 minutes.

En résumé, ces quelques écrits font ressortir les différentes variables généralement considérées lorsque des personnes se réunissent au travail, notamment : le lien avec le fonctionnement de l'organisation, l'aspect planifié de la réunion, les tâches et rôles perçus et la facilitation de la réunion. L'auteur de la présente thèse retient donc la définition suivante : la réunion de travail est un rassemblement planifié d'au moins trois individus externes ou internes à l'organisation; elle peut se dérouler sur les lieux du travail ou à l'extérieur et le ou les sujets abordés sont reliés au travail.

La quantité de réunions

Van Vree (2002), suite à un sondage mené entre 1995 et 1997 auprès de centaines de directeurs de diverses organisations allemandes, expose que les dirigeants d'entreprises de plus de 500 employés estiment passer près de 75 % de leur temps à préparer et à siéger à des réunions. Une autre étude, menée cette fois par Rogelberg, Leach, Warr et Burnfield (2006) à l'aide d'un questionnaire auto-rapporté complété par 676 employés américains et anglais provenant tant du secteur public que privé, révèle que la quantité de temps passé en réunion augmente significativement en fonction de la taille de l'organisation; en outre, les employés devant superviser d'autres employés y consacrent davantage de temps. Or,

d'importants coûts sont associés aux réunions. Leach et al. (2009) soulignent sur ce plan que chaque heure passée en réunion constitue une perte en termes de travail potentiellement réalisé. Pour leur part, Malouff, Calic, McGrory, Murrell et Schutte (2012) avancent que d'autres coûts directs concernent le temps de préparation, le temps de déplacement, les locaux et équipements ainsi que les breuvages offerts. En outre, les résultats d'une étude longitudinale menée par Luong et Rogelberg (2005), auprès de 37 employés d'une université, révèlent que plus il y a de réunions dans une journée, plus les individus présentent des affects négatifs reliés au bien-être au travail à la fin de la journée. Cela concerne notamment l'impression d'être surchargé et une plus grande fatigue. Enfin, dans un article rendant compte de deux études menées auprès de 201 assistants de recherche (étude exploratoire) et de 785 employés de diverses organisations ayant répondu volontairement à un questionnaire électronique (étude confirmatoire), Rogelberg, Allen, Shanock, Scott et Shuffler (2010) révèlent que la quantité de réunions est lié négativement à la satisfaction des individus à l'égard de leur travail. Malgré quelques limites de généralisation relatives aux échantillons, les résultats de ces différents travaux rendent compte d'analyses rigoureuses et de résultats convergents.

L'appréciation des réunions

Deux dimensions distinctes mais interdépendantes sont considérées dans l'appréciation des réunions. 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. En effet, Malouff et al. (2012) stipulent que l'impact d'une réunion pour l'organisation peut être évalué en considérant la satisfaction des participants ainsi que la productivité de la réunion, en termes de partage d'information importante et de prises de décisions importantes. Ainsi, dans une étude visant à examiner les liens entre 19 comportements spécifiques chez un animateur de réunion et l'évaluation de la réunion par les participants, Malouff et al. ont collecté des données à l'aide de deux échelles (l'une mesurant la satisfaction perçue, l'autre la productivité perçue) au terme de 60 réunions tenues dans diverses organisations, tant publiques, que privées ou communautaires ($N = 401$). Les résultats révèlent, entre autres, une corrélation significative entre les items des deux échelles ($r = 0,84$) ainsi qu'une corrélation entre chacune des deux échelles et quatre des comportements sous étude.

La satisfaction à l'égard des réunions

Suite à une analyse qualitative comparative des réponses à des questions ouvertes provenant de trois échantillons --120 étudiants; 126 travailleurs; 402 travailleurs-- ayant répondu à un questionnaire électronique, Allen et al. (2012) exposent que 30 % des répondants se sentent moins bien à l'égard de leur travail à cause des réunions. De ces 30 % de gens qui ont des affects négatifs à l'égard des réunions, 40,9 % soutiennent que les réunions contraignent leur temps de travail et 13,1 % soutiennent que les réunions sont une perte de temps. À cela, Allen et al. ajoutent que 12,3 % des répondants craignent que les réunions débutent en retard et 12,3 % craignent que les réunions ne soient que peu ou pas structurées. En contrepartie, les employés apprécient les réunions lorsque ces

dernières ont des objectifs clairs et qu'il y a des informations importantes et significatives qui y sont partagées. Ces auteurs utilisent comme cadre de référence la théorie de préservation des ressources mise de l'avant par Hobfoll (cité dans Carrier-Vernhet, 2012). Cette théorie stipule que le stress psychologique chez un individu se définit comme une réaction à l'environnement où l'individu : 1) perçoit une menace qui pourrait engendrer une perte de ressources, 2) perçoit une perte réelle de ressources et 3) perçoit que le gain de ressources n'est pas suffisant comparativement aux ressources investies. Ainsi, Allen et al. avancent qu'une faible satisfaction à l'égard des réunions est due, entre autres, aux contraintes temporelles liées aux réunions, au manque de structure et aux réunions non-productives. Ils concluent donc que les participants à une réunion peuvent avoir l'impression d'y perdre des ressources ou d'en retirer peu. Dans ces cas, il y a un déséquilibre entre les ressources investies (notamment le temps) et les gains.

Enfin, selon Rogelberg et al. (2010), il apparaît que la satisfaction aux réunions est un prédicteur important de la satisfaction au travail. Ce constat provient de deux recherches. La première, exploratoire, a été menée auprès de 201 assistants de recherche, et la seconde, confirmatoire, a été menée auprès de 785 employés de diverses organisations et occupant divers postes. Les chercheurs utilisent une approche affective plutôt que cognitive dans l'évaluation de la satisfaction à l'égard des réunions : ils demandent aux participants de penser aux réunions de travail auxquelles ils participent et d'identifier s'ils les considèrent stimulantes, ennuyantes, satisfaisantes, insatisfaisantes, désagréables ou agréables. Ils évaluent également la satisfaction générale au travail en

utilisant le « Job in General Scale » (JIG) de Ironson, Smith, Brannick, Gibson et Paul (1989) contenant 18 items descriptifs rapportés sur une échelle en trois points et présentant un coefficient de cohérence interne acceptable ($\alpha = 0,93$). C'est une analyse de régression simple qui leur a permis d'identifier que la satisfaction à l'égard des réunions est un prédicteur significatif de la satisfaction générale à l'égard du travail qui explique 37 % de la variance ($\beta = 0,61, p < 0,05$).

L'efficacité d'une réunion

À la lumière de leur méta-analyse, Romano et Nunamaker (2001) avancent que 73 % des dirigeants d'entreprises jugent que 11 % à 25 % du temps passé en réunion est inutile, que 33 % des réunions sont non productives et que 20 % à 30 % des réunions n'ont pas raison d'être. Or, le manque d'efficacité des réunions peut pourtant avoir des impacts importants au sein de l'organisation. En effet, Bennett (1998) soutient qu'un manque d'efficacité peut affecter la capacité de la réunion à atteindre les buts fixés et réduire le taux de présence aux réunions subséquentes. De leur côté, Elsayed-Elkhouly et al. (1997) soulignent que les « mauvaises » réunions peuvent être une perte de temps, démontrer une faiblesse de l'organisation et faire paraître l'animateur incompetent. Ces conclusions émanent d'une analyse qualitative des réponses à un sondage à questions ouvertes que ces derniers ont mené auprès de plus de 230 gens d'affaires des Caraïbes.

Pour leur part, Rogelberg, Leach et al. (2006) rapportent que la perception d'efficacité des réunions démontre un lien positif avec le bien-être au travail et amortit les

effets négatifs de la charge de travail requise par les réunions sur le bien-être du personnel. Pour ces auteurs, qui ont collecté des données auprès de 676 employés, l'efficacité d'une réunion relève de six éléments perceptuels principaux qui permettent : 1) l'atteinte des objectifs de travail individuels, 2) l'atteinte des objectifs de travail des autres participants, 3) l'atteinte des objectifs de l'unité, 4) l'acquisition d'informations utiles pour les participants, 5) la socialisation et le développement d'un réseau et 6) l'engagement à l'égard de ce qui a été dit et accompli lors de la réunion. Pour leur part, Leach et al. (2009), dans deux recherches ($N = 958$ et $N = 292$) visant à déterminer les caractéristiques des réunions qui influencent l'efficacité perçue de ces dernières par les participants, considèrent que l'efficacité perçue n'implique que trois éléments : 1) l'atteinte perçue des objectifs individuels, 2) de ceux des collègues, 3) puis de ceux du département ou de l'unité. C'est donc à partir de ces éléments qu'ils ont construit une échelle d'efficacité. Le coefficient de cohérence interne de cette échelle est 0,90.

Les facteurs qui contribuent à l'efficacité d'une réunion. Une recension des écrits permet de mettre en lumière une variété de facteurs relatifs à l'efficacité d'une réunion. Quelques résultats d'études ou modèles sont présentés ici et un tableau-synthèse sur ce sujet est présenté à la fin de la présente section.

Kaplan et Greenbaum (1989) ont fait une analyse comparative de trois instruments utilisés afin de mesurer l'efficacité du travail en groupe, en fonction de trois dimensions distinctes : les réunions, les équipes et la tâche. À partir de 180 instruments disponibles

dans la documentation scientifique, l'instrument qu'ils retiennent pour mesurer l'efficacité des réunions est le « Group Behavior Inventory » de Friedlander (cité par Kaplan & Greenbaum). Cet instrument a été retenu pour ses qualités psychométriques (auprès d'un échantillon de 91 individus, il a été démontré que neuf facteurs composés de 55 énoncés expliquent 70 % de la variance et le coefficient de cohérence interne varie entre 0,71 et 0,91 pour les six premiers facteurs et entre 0,52 et 0,55 pour les trois derniers). Les neuf facteurs mesurés par cet instrument sont : 1) la capacité du groupe à résoudre des problèmes et à formuler des réponses créatives et réalistes dans un effort d'équipe; 2) la relation avec l'animateur; 3) la capacité des membres à influencer et se laisser influencer entre eux; 4) l'engagement et la participation individuelle; 5) le niveau de confiance versus la compétition intragroupe; 6) la présence et le type d'évaluation faite à la fin de chacune des réunions; 7) la façon dont le groupe agit lorsqu'il y a un désaccord; 8) la prépondérance à la créativité plutôt qu'à la conformité; et 9) la façon dont le leader initie et contrôle le processus de groupe lors des réunions. Sur ce dernier plan, comme introduit antérieurement, Malouff et al. (2012) ont déterminé un lien entre la productivité et la satisfaction perçue des participants et quatre comportements spécifiques mis de l'avant par l'animateur. Ces comportements sont : 1) faire cheminer la réunion; 2) encourager la participation; 3) encourager la prise de décisions; 4) faire des résumés des décisions. En outre, quatre autres comportements observés chez un animateur sont corrélés spécifiquement à la productivité : 1) arriver avant le début de la réunion; 2) s'exprimer de façon concise; 3) sourire plus qu'une fois; 4) résumer les décisions prises à la fin de la réunion.

Pour leur part, ayant collecté des données auprès de 958 travailleurs de divers secteurs d'activités dans trois pays (États-Unis, Angleterre et Australie) par la voie d'un questionnaire électronique, Leach et al. (2009) concluent que l'utilisation d'un ordre du jour, la présence d'une personne qui prend des notes et fait un compte-rendu et la ponctualité (du début et de la fin d'une réunion) sont positivement liés à la perception d'efficacité d'une réunion. Des résultats semblables avaient été identifiés par Elsayed-Elkhouly et al. (1997) dont l'étude a été mentionnée plus haut. Les résultats de cette étude permettent de cibler les principales pratiques qui, selon les répondants, sont nécessaires à une « bonne » réunion. En ordre d'importance, les répondants estiment qu'une réunion doit : 1) permettre d'avoir un accord entre les participants sur les actions qui suivront; 2) avoir été préparée adéquatement par les participants; 3) respecter le ou les sujets de la réunion (ne pas déborder); 4) avoir un animateur efficace; 5) avoir des objectifs clairement identifiés; 6) débiter à temps; 7) avoir un ordre du jour; et 8) se terminer à temps.

Hirokawa et Keyton (1995) ont déterminé, à l'aide d'une étude qualitative et quantitative menée auprès de neuf groupes de travail --incluant des gestionnaires, des employés et des professionnels-- les principaux facilitateurs et inhibiteurs de l'efficacité du travail en groupe, tels que perçus par les participants. Les principaux facilitateurs identifiés sont : 1) des horaires de travail compatibles (la possibilité de se rencontrer); 2) l'intérêt et la motivation des membres; 3) l'accessibilité aux ressources informationnelles; 4) le support de l'organisation; 5) la présence d'un leader efficace;

6) l'absence d'interférences organisationnelles; et 7) des attentes organisationnelles claires. En ce qui a trait aux inhibiteurs, les principaux qui se dégagent de l'étude sont :

- 1) le manque de temps (difficulté des membres à se rencontrer);
- 2) des lacunes au niveau des ressources informationnelles;
- 3) le manque d'intérêt et de motivation des membres;
- 4) le manque de compensation financière;
- 5) un leadership pauvre;
- 6) des attentes organisationnelles changeantes;
- 7) l'incapacité de s'entendre entre les membres sur les procédures à utiliser lors des réunions.

L'expérience professionnelle de Carlozzi (1999), consultante dans le domaine de la communication auprès de grandes corporations et de cabinets conseils et citée dans certains articles scientifiques (notamment Leach et al., 2009, et Malouff et al., 2012), lui a permis d'observer que les réunions inefficaces sont : 1) rarement nécessaires, 2) plus longues que prévues, 3) indisciplinées, 4) peu structurées, et 5) propices à laisser aux participants l'impression de ne pas savoir pour quelles raisons ils sont invités à y participer. Pour leur part, Tobia et Becker (1990), suite à une enquête menée auprès de 1 900 gestionnaires, précisent qu'un trop grand nombre de participants aux réunions provoque d'importantes pertes de temps, car il y a moins de dynamisme, les discussions stagnent, il y a des conversations parallèles et plusieurs interruptions. D'autres facteurs favorisant l'inefficacité et des pertes de temps ont été identifiés par Tobia et Becker, tels que les réunions qui débutent en retard, les membres qui n'ont pas de rôles définis, l'absence d'ordre du jour et un manque de direction et de cibles dans les discussions.

Pour sa part, St-Arnaud (1978, 2008) a développé un modèle sur le fonctionnement optimal d'un groupe, issu de recensions d'écrits, de sa pratique professionnelle comme consultant organisationnel et de l'observation systématique de groupes. Son modèle met de l'avant la prépondérance d'une cible commune. L'auteur y souligne l'importance de planifier adéquatement la tenue de la réunion, en s'assurant que les personnes convoquées sont informées de la raison qui justifie une rencontre et qu'elles sont concernées par l'objet de la rencontre. Ces conditions favorisent l'établissement d'une dynamique coopérative qui prend forme dans le respect de ce que chaque membre peut apporter au groupe (ses compétences à l'égard de la cible) et dans le partage du pouvoir décisionnel. St-Arnaud explique aussi l'importance du rôle de l'animateur à l'égard de la production du groupe et de la qualité des relations entre ses membres. Enfin, selon cet auteur, les groupes doivent prévoir des périodes d'autorégulation, notamment par l'évaluation des réunions.

Bien que les auteurs puissent y référer en des termes différents, le Tableau 1 présente une synthèse des cinq principales dimensions associées à l'efficacité (ou de non efficacité) des réunions identifiées lors de la recension des écrits, soit : 1) la clarté des rôles et objectifs; 2) l'organisation de la réunion; 3) les participants; 4) l'animation; 5) le soutien organisationnel. En ce qui a trait aux facteurs d'efficacité, l'auteur de la présente thèse a scindé les dimensions « participants » et « animation » pour en arriver à formuler 12 facteurs d'efficacité déterminants. Ce sont ces 12 facteurs qui sont retenus dans le cadre de la recherche faisant l'objet de la présente thèse : 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.

La charge de travail des cadres intermédiaires du réseau de la Santé et des Services sociaux au Québec

La recherche qui fait l'objet de la présente thèse a été menée auprès de gestionnaires travaillant dans le réseau de la Santé et des Services sociaux au Québec (RSSSQ) où la contribution des psychologues et conseillers organisationnels est importante.¹ Regroupant 18 agences de la santé et de services sociaux (ASSS) dans lesquels se déploient 97 centres de santé et de services sociaux (CSSS) auxquels sont rattachés divers établissements (MSSS, 2013), ce réseau est un employeur important au Québec. Par ailleurs, l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de

¹ Nous n'avons pas de statistiques ni de références pour soutenir cette affirmation qui découle plutôt de la connaissance de l'auteur et de sa directrice de thèse du champ d'intervention et du milieu.

Tableau 1

Synopsis des éléments favorisant ou nuisant à l'efficacité des réunions

Dimension	Sous-dimension	Éléments qui favorisent l'efficacité	Éléments qui nuisent à l'efficacité
Clarté des rôles et objectifs	Attentes organisationnelles	Les attentes organisationnelles sont claires (Hirokawa & Keyton, 1995)	Les attentes organisationnelles sont changeantes (Hirokawa & Keyton, 1995)
	Objectifs	La raison de la réunion est connue de tous (St-Arnaud, 1978, 2008) Les objectifs des rencontres sont clairement identifiés (Elsayed-Elkhouly et al., 1997)	Les participants ont l'impression de ne pas connaître la raison de leur présence (Carlozzi, 1999)
	Rôles	Les participants connaissent leur rôle (St-Arnaud, 1978, 2008)	Les membres n'ont pas de rôles définis (Tobia & Becker, 1990)
Organisation de la réunion	Nombre de participants	Un nombre permettant l'interaction face à face entre tous les participants (St-Arnaud, 1978, 2008)	Le nombre de participants est trop élevé (Tobia & Becker, 1990)
	Ordre du jour	La présence d'un ordre du jour (Elsayed-Elkhouly et al., 1997; Leach et al., 2009)	L'absence d'un ordre du jour (Tobia & Becker, 1990)
	Respect du temps	La ponctualité des rencontres et le respect du temps (Elsayed-Elkhouly et al., 1997; Leach et al., 2009; St-Arnaud, 1978, 2008)	Les rencontres débutent en retard (Tobia & Becker, 1990) et elles se terminent en retard (Carlozzi, 1999)
	Structure	Des notes sont prises et un compte-rendu est fait (Leach et al., 2009)	Les réunions manquent de structure (objectif, ordre du jour, etc.) Carlozzi, 1999)

Tableau 1

Synopsis des éléments favorisant ou nuisant à l'efficacité des réunions (suite)

Dimension	Sous-dimension	Éléments qui favorisent l'efficacité	Éléments qui nuisent à l'efficacité
Organisation (suite)	Évaluation	Une période d'évaluation des rencontres est prévue (Friedlander, 1966 dans Kaplan & Greenbaum, 1989 ; St-Arnaud, 1978, 2008)	
Participants	Cohésion des participants	Les participants priorisent et partagent une cible commune (St-Arnaud, 2008)	Le manque de direction et de cibles dans les discussions (Tobia & Becker, 1990)
		L'accord des participants sur les actions à prendre (Elsayed-Elkhouly et al., 1997)	Le manque de focus (Carlozzi, 1999)
		Les participants s'inter-influencent (Friedlander, 1966 dans Kaplan & Greenbaum, 1989)	Une difficulté à s'entendre sur les procédures (Hirokawa et Keyton, 1995)
	Nature des relations entre les participants	Lors de litiges, les participants se soumettent aux décisions de l'animateur (Friedlander, 1966 cité par Kaplan & Greenbaum, 1989)	Lors de litiges, les participants se rebellent face aux décisions de l'animateur (Friedlander, 1966 dans Kaplan & Greenbaum, 1989)
		La confiance entre les participants (Friedlander, 1966 dans Kaplan & Greenbaum, 1989)	La compétition entre les participants (Friedlander, 1966 cité par Kaplan & Greenbaum, 1989)
		La coopération entre les participants (St-Arnaud, 1978, 2008)	
		Le respect des compétences de chacun (St-Arnaud, 1978, 2008)	

Tableau 1

Synopsis des éléments favorisant ou nuisant à l'efficacité des réunions (suite)

Dimension	Sous-dimension	Éléments qui favorisent l'efficacité	Éléments qui nuisent à l'efficacité
Participants (suite)	Engagement vis-à-vis de la réunion	L'intérêt et la motivation des participants (Hirokawa & Keyton, 1995)	Le manque d'intérêt et de motivation des participants (Hirokawa & Keyton, 1995)
		L'engagement des participants à l'égard du groupe (Friedlander, 1966 dans Kaplan & Greenbaum, 1989)	
	Participation aux réunions	La préparation adéquate des participants (Elsayed-Elkhouly et al., 1997)	
		Le respect du ou des sujets de la réunion (Elsayed-Elkhouly et al., 1997)	La présence de conversations parallèles (Tobia & Becker, 1990)
		La participation aux discussions (Friedlander, 1966 dans Kaplan & Greenbaum, 1989)	Le manque de discipline de la part des participants (Carlozzi, 1999)
		Le mouvement des participants sur l'axe de participation (St-Arnaud, 2008)	La présence de plusieurs interruptions (Tobia & Becker, 1990)
Animation	Présence d'un animateur	La présence d'un leader ou d'un animateur efficace (Elsayed-Elkhouly et al., 1997; Hirokawa & Keyton, 1995)	Un leadership pauvre (Hirokawa & Keyton, 1995)
		L'ouverture et le confort des membres à l'égard du leader (Friedlander, 1966 dans Kaplan & Greenbaum, 1989)	

Tableau 1

Synopsis des éléments favorisant ou nuisant à l'efficacité des réunions (suite)

Dimension	Sous-dimension	Éléments qui favorisent l'efficacité	Éléments qui nuisent à l'efficacité
Animation (suite)	Gestion du processus et la facilitation à la participation	Le leader contrôle le processus (Friedlander, 1966)	
		L'animateur encourage la participation (Malouff et al., 2012)	
	Facilitation à la production	L'animateur donne la parole, sensibilise au temps, suscite et réfère la participation (St- Arnaud, 2008)	
		L'animateur fait cheminer les discussions et fait des résumés des décisions (Malouff et al. 2012)	Les discussions stagnent (Tobia & Becker, 1990)
Facilitation à la solidarité	L'animateur définit les termes, reformule, fait des résumés-synthèses et explicite (St-Arnaud, 2008)		
Prise de décision	Prise de décision	L'animateur extériorise, focalise, fait diversion et objective (St-Arnaud, 2008)	
		L'animateur encourage la prise de décision participative (Malouff et al., 2012)	
		La capacité des membres à influencer l'animateur (Friedlander, 1966)	
		La prédilection à la créativité plutôt qu'à la conformité (Friedlander, 1966)	

Tableau 1

Synopsis des éléments favorisant ou nuisant à l'efficacité des réunions (suite)

Dimension	Sous-dimension	Éléments qui favorisent l'efficacité	Éléments qui nuisent à l'efficacité
Animation (suite)	Prise de décision (suite)	Le partage des décisions entre les participants (St-Arnaud, 2008)	
Soutien organisationnel	Horaires de travail	Des horaires de travail compatibles permettant aux membres de se rencontrer (Hirokawa & Keyton, 1995)	Le manque de temps qui empêche les membres de se rencontrer (Hirokawa & Keyton, 1995)
	Assistance	Une assistance aux membres adéquate lorsque demandée (Hirokawa & Keyton, 1995)	Le manque de soutien organisationnel aux membres (Hirokawa & Keyton, 1995)
	Ressources	L'accessibilité aux ressources informationnelles (Hirokawa & Keyton, 1995)	Le manque de ressources informationnelles (Hirokawa & Keyton, 1995) L'insuffisance des compensations financières pour les membres (Hirokawa & Keyton, 1995)
	Autonomie	L'absence d'interférence de l'organisation dans l'accomplissement du travail du groupe (Hirokawa & Keyton, 1995)	

services sociaux du Québec (AGESSS) comprend près de 7 500 membres actifs (AGESSS, 2012). Or, une étude de Gagnon et Paquet (2008), à l'aide du « Questionnaire de climat psychologique » élaboré par Gagnon, Paquet, Courcy et Parker (2009), a permis d'identifier, auprès de 271 et de 140 cadres intermédiaires œuvrant dans le RSSSQ (respectivement en 2005-2006 puis en 2007-2008) que ces derniers avaient une perception négative de leur charge de travail. Alors que les 14 autres sous-dimensions du climat psychologique démontraient un degré élevé de satisfaction et d'engagement envers le travail et l'organisation, la surcharge de travail exprimée par les cadres était importante. À cet effet, Gagnon et Paquet soulignent que cette surcharge pourrait avoir des effets négatifs sur la santé physique et psychologique des cadres et sur les « aspects critiques du rôle des cadres intermédiaires » (p. 19).

Il existe certes un malaise chez les cadres intermédiaires du RSSSQ (Desjardins & Gagnon, 2010; Gagnon, Desjardins, & Chartier, 2009). Le MSSS a d'ailleurs instauré un programme visant l'amélioration des conditions d'exercices des cadres dans huit établissements et une ASSS (appelés le *G9*) (Massé, 2011). Le cadre de référence du MSSS (Gagnon & Desjardins, 2009) suggère que l'un des indicateurs permettant de mesurer l'amélioration des conditions d'exercices des cadres est la diminution du nombre de comités dont font partie les cadres intermédiaires. En parallèle, Villeneuve (2009) mène une recherche-action dans deux CSSS. Suite à une analyse thématique de 40 entrevues individuelles, cinq entrevues de groupe et sept entrevues de groupe de validation (où les participants étaient des cadres intermédiaires et supérieurs), il s'avère que l'un des facteurs

déterminants de la charge concrète et ressentie est le temps passé en réunion par les cadres intermédiaires. Par ailleurs, il semble se dégager une vision où le travail administratif et managérial opérationnel des cadres intermédiaires devrait être réduit, notamment par une diminution du temps passé en réunion (Desjardins & Gagnon, 2010). Cette tendance est soutenue par les résultats des travaux de Villeneuve (2009).

À la suite d'un sondage interne dans l'un des établissements participant au *G9*, il apparaît que 95 % des cadres intermédiaires consacrent à des réunions de comités formels entre cinq à huit heures par semaine, et cela n'implique pas le temps de préparation, les réunions ad hoc ou les réunions avec le personnel, ce qui s'avère être une source importante d'insatisfaction (Bélisle, 2012). Les cadres intermédiaires de cette organisation sont particulièrement insatisfaits du temps qu'ils consacrent aux réunions. Aussi, ils ont choisi d'agir sur le temps consacré aux réunions, afin d'améliorer leurs conditions d'exercices (Massé, 2011). De tels constats contribuent à la pertinence de la présente recherche qui, bien qu'elle s'insère dans le contexte du secteur de la santé et des services sociaux au Québec, vise une contribution généralisable.

Synthèse

En somme, la recension des écrits au sujet des réunions au travail permettent d'avancer les affirmations suivantes.

- Les réunions sont nécessaires pour les organisations et pour les gestionnaires (Boden, 19994; Cohen et al., 2011; Elsayed-Elkhouly et al., 1997; Jay, 1976;

Rogelberg, Scott, & Kello, 2006; Romano & Nunamaker, 2001; Tracey & Dimuck, 2003).

- Les gestionnaires consacrent de plus en plus de temps aux réunions (Elsayed-Elkhouly et al., 1997; Mosvick & Nelson, 1987; Romano & Nunamaker, 2001; Tobia & Becker, 1990).
- Les réunions sont souvent inutiles et improductives (Romano & Nunamaker, 2001).
- Le nombre de réunions est lié négativement au bien-être au travail (Luong & Rogelberg, 2005) et à la satisfaction au travail (Rogelberg et al., 2010); en outre un nombre important d'individus se sentent moins bien à l'égard de leur travail à cause des réunions, notamment parce que ces dernières restreignent le temps de travail et que l'on craint que ces dernières débutent en retard et soient peu structurées (Allen et al., 2012).
- L'appréciation des réunions comporte deux dimensions distinctes mais inter-reliées, soit la satisfaction et l'efficacité (Malouff et al, 2012).
- Il existe des déterminants d'efficacité des réunions reconnus dans la littérature (voir Tableau 1).
- La perception d'efficacité des réunions est liée positivement au bien-être au travail (Rogelberg, Leach et al., 2006).
- Les réunions inefficaces peuvent affecter la capacité de la réunion à atteindre les buts fixés et réduire le taux de présence aux réunions subséquentes (Bennett,

1998), peuvent être une perte de temps, démontrer une faiblesse de l'organisation et faire paraître l'animateur incompetent (Elsayed-Elkhouly et al., 1997).

- Il existe un malaise chez les cadres intermédiaires du RSSSQ (Desjardins & Gagnon, 2010; Gagnon, Desjardins, & Chartier, 2009) et ces derniers ont une perception négative de leur charge de travail (Gagnon & Paquet, 2008).
- La diminution du temps passé en réunion chez les cadres intermédiaires du RSSSQ devrait permettre de réduire la charge de travail administrative et managériale de ces derniers (Desjardins & Gagnon, 2010; Villeneuve, 2009)
- Les cadres intermédiaires d'un établissement où est intervenu le présent chercheur indiquent être insatisfaits du temps qu'ils consacrent aux réunions (Bélisle, 2012) et souhaitent agir sur le temps consacré aux réunions afin d'améliorer leurs conditions d'exercices (Massé, 2011).

Objectifs et hypothèses de recherche

L'objectif principal de cette recherche est de déterminer si la satisfaction à l'égard des réunions et l'efficacité perçue des réunions peuvent avoir un effet médiateur entre la quantité hebdomadaire de réunions (variable indépendante estimée en fonction du nombre de réunions et de leur durée dans une semaine typique) et la charge de travail ressentie à l'égard des réunions (variable dépendante), chez des cadres intermédiaires dans le secteur de la santé. Un objectif secondaire consiste à évaluer, chez la même population, les liens potentiels entre les douze facteurs d'efficacité d'une réunion (tels qu'identifiés à la p. 18)

et la perception de l'efficacité d'une réunion. Trois hypothèses sont formulées en lien avec ces visées.

- Hypothèse 1 Il y a chez les cadres intermédiaires dans le secteur de la santé un lien positif et significatif entre la quantité hebdomadaire de réunions et la charge ressentie des réunions.
- Hypothèse 2 L'efficacité perçue des réunions par les cadres intermédiaires du secteur de la santé ainsi que leur satisfaction à l'égard des réunions agissent à titre de variables médiatrices entre la quantité hebdomadaire de réunions et la charge ressentie des réunions.
- Hypothèse 3 Les douze facteurs d'efficacité d'une réunion identifiés dans cette recherche, tels qu'évalués par les cadres intermédiaires du secteur de la santé, influencent positivement l'efficacité perçue des réunions.

Méthode

Dans le cadre de ce projet de recherche, un questionnaire électronique a été utilisé pour procéder à la collecte des données auprès de cadres intermédiaires du réseau de la santé et de services sociaux du Québec (RSSSQ). Le questionnaire était hébergé sur le site internet sécurisé www.SurveyMonkey et la collecte des données s'est déroulée entre le 22 avril et le 3 juillet 2013. Dans la présente section, les participants de l'étude, l'instrument de mesure et le traitement des aspects éthiques de la recherche sont présentés.

Les participants

Les participants à cette recherche devaient répondre à deux critères. En premier lieu, ils devaient être des cadres intermédiaires œuvrant dans le RSSSQ. Deuxièmement, ils devaient occuper un poste de cadre intermédiaire depuis au moins un an. Afin de rejoindre la population ciblée, le chercheur a contacté l'AGESSS qui comprend 7 434 membres actifs. L'association a accepté de faire parvenir à tous ses membres, via son journal électronique interne *L'intermédiaire*, une invitation à participer à la recherche dans laquelle figurait le lien électronique menant au questionnaire. Une relance a été faite par L'AGESSS quatre semaines plus tard. Le chercheur principal, en l'occurrence l'auteur de la présente thèse, a aussi contacté plusieurs personnes de son entourage qui œuvrent dans le RSSSQ, en les invitant à faire parvenir aux cadres intermédiaires qu'ils connaissaient le lien menant au questionnaire.

Au total, 775 questionnaires électroniques ont été remplis. De ces 775 questionnaires, 129 ont été retirés puisqu'ils étaient incomplets et qu'il était impossible de déterminer si les critères d'inclusion étaient respectés. En outre, 53 questionnaires ont été retirés puisque le poste occupé par leurs répondants n'était pas un poste de cadre intermédiaire dans le RССSQ ou qu'il était impossible de déterminer le poste qu'occupaient les répondants. Quatorze autres questionnaires ont été retirés puisque leurs répondants occupaient un poste cadre depuis moins d'un an ou encore cette information était absente. Enfin, étant donné leur manque de représentativité de la population visée par la présente étude, deux répondants ont été retirés de l'étude puisqu'ils mentionnaient passer plus de 30 heures par semaine en réunion et deux autres ont été retirés puisqu'ils indiquaient assister à 25 réunions ou plus par semaine. Ces données apparaissent aberrantes et indiquent une position au-dessus ou en deçà de l'étendue permise de -3,29 à 3,29 des résidus standardisés autour des Z prédits. Il s'agit donc de scores extrêmes univariés. Somme toute, 575 questionnaires ont été retenus pour procéder aux analyses statistiques.

Les 575 participants retenus sont des cadres intermédiaires du RССSQ. Cet échantillon, décrit au Tableau 2, est composé de 114 coordonnateurs, 349 chefs (chefs de programme, d'unité, de secteur ou de service, chefs clinico-administratifs et infirmiers ou infirmières chefs) et 112 cadres conseils. En moyenne, ils occupent un poste de cadre intermédiaire depuis une période d'un peu moins de neuf ans et ont sous leur responsabilité directe 43 employés. Neuf répondants n'ont pas spécifié le nombre

Tableau 2
Portrait de l'échantillon

Caractéristiques descriptives	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	<i>Dispersion</i>			
				<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
Années d'expériences à titre de cadres intermédiaires	575	8,69	6,97	1	38	1,558	2,274
Âge des répondants	569	45,73	8,02	25	64	-0,421	-0,501
Nombre d'employés sous la supervision directe des répondants	566	43,12	50,62	0	404	2,547	10,067
Coordonnateurs	110	61,32	73,19	0	404	2,012	4,785
Chefs	348	49,34	42,47	0	370	2,419	10,808
Cadres conseils	108	4,51	16,60	0	150	6,975	57,004
Femmes	409	-	-	-	-	-	-
Hommes	163	-	-	-	-	-	-

d'employés sous leur supervision directe, dont quatre coordonnateurs, cadres conseils et un chef. En moyenne, les coordonnateurs ont un peu plus de 61 employés sous leur responsabilité, les chefs en ont un peu plus de 49 et les cadres conseils près de 5. Près des trois quarts de l'échantillon est composé de femmes (71,1%), alors que les hommes représentent un peu plus du quart de cet échantillon (28,3%); trois personnes n'ont pas précisé leur genre (0,5%). Finalement, l'âge moyen des répondants est près de 46 ans; six répondants n'ont pas précisé leur âge. En 2000, le portrait sociodémographique des cadres intermédiaires œuvrant dans le RSSSQ indiquait qu'il y avait 7 617 cadres intermédiaires,

que 62% de ces cadres étaient des femmes, que leur âge moyen était de 47,6 ans et qu'ils comptaient en moyenne 15,9 années de service à titre de cadres intermédiaires (MSSS, 2002).

Instrument de mesure

L'instrument de mesure consiste en un questionnaire qui a été construit par l'auteur de la présente thèse, à la lumière des éléments pertinents identifiés lors de la recension des écrits. Afin de répondre à l'objectif de recherche principal, quatre variables ont été considérées: 1) la quantité hebdomadaire de réunions; 2) la satisfaction à l'égard des réunions; 3) l'efficacité perçue des réunions; 4) la charge ressentie des réunions. Les items servant à mesurer chacune de ces variables relèvent d'outils recensés qui ont été adaptés pour les fins de la présente étude. Il en résulte 2 questions et 13 énoncés qui sont présentés au Tableau 3. Ensuite, afin de répondre à l'objectif secondaire relatif aux 12 facteurs d'efficacité d'une réunion, 60 autres énoncés (qui seront présentés plus loin à l'aide d'un tableau) ont été ajoutés au questionnaire. Enfin, des questions visant à décrire l'échantillon complétaient le questionnaire.

Avant de présenter l'instrument de mesure plus en détail, il importe de préciser qu'un pré-test a été mené avant de débiter la collecte des données. Deux consultants en développement organisationnel ainsi qu'une étudiante aux études supérieures ont participé à ce pré-test. Ce dernier servait à s'assurer de la clarté des consignes et des énoncés ainsi

Tableau 3

Variables mesurées en lien avec le premier objectif et items correspondants

Variable	Items
1. Quantité hebdomadaire de réunions	<ul style="list-style-type: none"> - En moyenne, approximativement, combien de temps (en heures et minutes, p. ex., 3 h 25) passez-vous en réunion dans une semaine typique? - En moyenne, à combien de réunions assistez-vous dans une semaine typique?
2. Satisfaction à l'égard des réunions	<ul style="list-style-type: none"> - Les réunions auxquelles j'assiste sont satisfaisantes. - Les réunions auxquelles j'assiste sont stimulantes. - Les réunions auxquelles j'assiste sont plaisantes.
3. Efficacité perçue des réunions	<ul style="list-style-type: none"> - Les réunions auxquelles j'assiste me permettent d'atteindre mes buts au travail. - Les réunions auxquelles j'assiste permettent à mes collègues d'atteindre leurs buts au travail. - Les réunions auxquelles j'assiste permettent l'atteinte des objectifs organisationnels, départementaux ou de l'unité. - Les réunions auxquelles j'assiste permettent aux participants d'acquérir de l'information utile. - Les réunions auxquelles j'assiste permettent aux participants de socialiser et de développer des liens entre eux (un réseau). - Les réunions auxquelles j'assiste permettent de promouvoir l'engagement des participants envers ce qui a été dit et accompli dans les réunions.
4. Charge ressentie des réunions	<ul style="list-style-type: none"> - En considérant l'ensemble de ma charge de travail, la quantité de réunions auxquelles je dois assister est trop élevée. - La quantité de réunions auxquelles j'assiste m'empêche de faire du bon travail. - Les réunions me mettent constamment sous trop de pression au travail. - J'ai trop de réunions auxquelles je dois assister.

qu'à vérifier la facilité d'utilisation du questionnaire en ligne. Les commentaires des participants ont permis d'apporter quelques modifications mineures au questionnaire et à sa mise en page. Les trois personnes ayant participé au pré-test ont confirmé que le questionnaire demandait moins de vingt minutes à compléter, tel qu'énoncé dans la présentation du questionnaire. La version finale du questionnaire est présentée à l'Appendice A. Les paragraphes qui suivent en font une description, en fonction de chacune des variables mesurées. Les qualités psychométriques de l'instrument seront présentées dans la section subséquente portant sur les résultats issus des analyses statistiques.

La quantité hebdomadaire de réunions

À l'instar de Rogelberg, Leach et al. (2006), la quantité hebdomadaire de réunions a été estimée à l'aide de deux questions portant sur le temps généralement passé en réunion dans une semaine typique et le nombre de réunions auxquelles les participants assistent en général dans une semaine typique.

La satisfaction à l'égard des réunions

Trois énoncés, rapportées sur une échelle Likert, allant de *Fortement en désaccord* (1) à *Fortement en accord* (5), ont permis de mesurer la satisfaction à l'égard des réunions « typiques » vécues dans une semaine. Ces énoncés correspondent aux trois adjectifs positifs utilisés par Rogelberg et al. (2010) afin de mesurer la satisfaction à l'égard des

réunions. Les adjectifs, traduits librement de l'anglais, sont : « satisfaisant », « stimulant » et « agréable ».

L'efficacité perçue des réunions

Les énoncés utilisés par Rogelberg et al. (2006) pour mesurer le niveau d'efficacité perçue des réunions ($\alpha = 0,87$) ont été traduits librement et rapportés dans une échelle Likert en cinq points, allant de *Fortement en désaccord* (1) à *Fortement en accord* (5). Il s'agit de six énoncés qui concernent les éléments suivants : a) l'atteinte des objectifs individuels, b) l'atteinte des objectifs des collègues, c) l'atteinte des objectifs organisationnels ou départementaux, d) l'information reçue, e) la possibilité de développer un réseau social et f) l'engagement des participants à l'égard de ce qui a été dit lors des réunions.

La charge ressentie des réunions

Une adaptation de la sous-dimension « Charge de travail équilibrée » ($\alpha = 0,87$) du *Questionnaire sur le climat psychologique* (Gagnon et al., 2009) a été utilisée afin de mesurer la charge ressentie des réunions. Plutôt que d'évaluer la charge de travail générale, tel qu'évaluée par Gagnon et al., l'auteur de la présente thèse a adapté les énoncés de ce questionnaire pour mesurer la charge ressentie des réunions, et ce, en fonction de la charge de travail perçue des réunions et de la perception de leurs impacts sur le travail. Il s'agit de quatre énoncés vis-à-vis desquels les participants devaient

exprimer leur niveau d'accord sur une échelle de Likert en cinq points, allant de *Fortement en désaccord* (1) à *Fortement en accord* (5).

Les facteurs d'efficacité

Tel que mentionné plus haut, afin de mesurer la perception de l'efficacité des réunions, 60 énoncés ont été créés à partir des 12 facteurs d'efficacité d'une réunion identifiés à la page 18, soit : 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 et 12) le soutien de l'organisation. Les énoncés correspondant à chacun de ces facteurs sont présentés au Tableau 4. Une échelle Likert en cinq points permettait aux participants d'indiquer leur niveau d'accord à l'égard de chacun de ces énoncés, allant de *Fortement en désaccord* (1) à *Fortement en accord* (5).

Tableau 4

Énoncés correspondant aux 12 facteurs d'efficacité retenus pour les fins de la recherche

Facteur	Items
1. Clarté des rôles et objectifs	<p>Les attentes organisationnelles à l'égard des réunions auxquelles j'assiste sont claires. Les objectifs des réunions sont clairement identifiés et énoncés aux participants. Les raisons pour lesquelles il y a des réunions sont clairement identifiées. Je connais mon rôle dans les réunions auxquelles je participe. J'ai l'impression de ne pas savoir la raison de ma présence aux réunions. (i) Les participants aux réunions n'ont pas de rôles définis. (i)</p>
2. Organisation de la réunion	<p>Le nombre de participants à chacune des réunions me semble adéquat. Les réunions comportent généralement un ordre du jour. Les réunions débutent à l'heure prévue. Les réunions se terminent à l'heure prévue. Une personne prend des notes et fait des comptes rendus lors des réunions. Il y a une période d'évaluation du déroulement de la réunion à la fin des rencontres.</p>
3. Participants : la cohésion	<p>Lors des réunions, il y a un accord clairement identifié des participants sur les actions à prendre. Les participants partagent une cible commune lors des réunions. Les participants priorisent une cible commune lors des réunions. Les participants sont en mesure de s'inter-influencer lors des réunions. Les participants ont de la difficulté à s'entendre sur les procédures à suivre. (i) Il n'y a pas de cibles partagées par les participants lors des discussions. (i)</p>
4. Participants : les relations	<p>La confiance règne entre les participants lors des réunions. Il y a de la coopération entre les participants lors des réunions. Les participants semblent respecter les compétences de chacun. Il semble exister une relation de compétition entre les participants. (i)</p>

(i) = item inversé

Tableau 4

Énoncés correspondant aux 12 facteurs d'efficacité retenus pour les fins de la recherche (suite)

Facteur	Items
5. Participants : l'engagement	<p>Les participants aux réunions semblent intéressés et motivés.</p> <p>Les participants semblent investis dans les réunions.</p> <p>La préparation des participants est adéquate et suffisante pour le bon fonctionnement des réunions.</p> <p>Certains participants semblent désintéressés et démotivés à l'égard des réunions.</p> <p>Tous les participants sont présents lors des réunions.</p> <p>Les participants arrivent à l'heure aux réunions.</p>
6. Participant : la participation aux réunions	<p>Le ou les sujets de la réunion sont respectés par les participants (les discussions ne débordent pas du ou des sujets de la réunion).</p> <p>Il y a un équilibre entre l'écoute et la prise de parole par les participants.</p> <p>Les participants participent activement aux différentes discussions.</p> <p>Il y a plusieurs interruptions (téléphone, téléavertisseur, cellulaire, etc.) lors des réunions. (i)</p> <p>Il y a des discussions parallèles lors des réunions. (i)</p>
7. Animation : présence d'un animateur	<p>Il y a un animateur lors des réunions.</p> <p>L'animateur des réunions m'apparaît efficace.</p> <p>Les participants semblent ouverts et confortables à s'exprimer devant l'animateur.</p> <p>Le leadership est pauvre lors des réunions. (i)</p>
8. Animation : gestion du processus de réunion et facilitation à la participation	<p>L'animateur gère le processus des réunions (début de la rencontre, remise de documents, suivi de l'ordre du jour, etc.).</p> <p>L'animateur encourage la participation des participants.</p> <p>L'animateur donne la parole aux participants.</p> <p>L'animateur sensibilise les participants au temps.</p> <p>L'animateur réfrène la participation des participants trop loquaces.</p> <p>L'animateur nuit à la participation des participants.</p>

(i) = item inversé

Tableau 4

Énoncés correspondant aux 12 facteurs d'efficacité retenus pour les fins de la recherche (suite)

Facteur	Items
9. Animation : facilitation à la production	<p>L'animateur fait cheminer et avancer les discussions. L'animateur fait un résumé des décisions prises lors des réunions. L'animateur définit les nouveaux termes employés lors des réunions. L'animateur fait des résumés-synthèses des discussions au cours de la réunion. Les discussions stagnent. (i)</p>
10. Animation : facilitation à la solidarité	<p>L'animateur facilite la communication entre les participants. L'animateur favorise de saines relations entre les participants. L'animateur permet l'expression des sentiments des participants.</p>
11. Animation : prise de décision	<p>L'animateur encourage la prise de décisions participatives. Les participants sont en mesure d'influencer les décisions. Les décisions reflètent la créativité des participants plutôt que la conformité. Les décisions sont approuvées par l'ensemble des participants.</p>
12. Soutien de l'organisation	<p>Des horaires de travail compatibles facilitent la prise de rendez-vous et la participation aux réunions. Lorsque les participants le demandent, l'organisation offre du soutien aux participants (par exemple : formation à la tenue de réunions, personnes-ressources, animateurs externes, etc.). Les participants ont accès aisément aux informations permettant de mener adéquatement les réunions. Il arrive que la direction interfère dans le déroulement des réunions. (i) Il arrive que la direction interfère dans les décisions prises dans les réunions. (i)</p>

(i) = item inversé

Considérations éthiques

Aucune donnée nominative n'a été recueillie afin de préserver l'anonymat des participants ainsi que des organisations dans lesquelles ils travaillent. La lettre de présentation du projet, disponible à la première page du questionnaire électronique (voir Appendice A), présentait toutes les informations relatives à la recherche ainsi qu'à ses aspects éthiques. Les répondants qui comprenaient et qui acceptaient les conditions de la recherche pouvaient compléter le questionnaire et ce dernier était alors retourné automatiquement par voie électronique au chercheur. Le fait de compléter le questionnaire constituait le consentement du répondant à participer à la recherche. Pour sa part, le comité d'éthique et de la recherche de la Faculté des lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke a autorisé le projet de recherche. Enfin, à la demande du Comité d'éthique de la recherche des CSSS de la Vieille-Capitale, de Québec-Nord, de Portneuf, de la Direction de santé publique de la Capitale-Nationale et du Jeffery Hale St-Brigid's, le chercheur de la présente thèse a fait le processus de demande d'approbation éthique de ce comité. Cette approbation éthique a été délivrée en bonne et due forme.

Résultats

Dans cette section, les analyses menées afin de vérifier les hypothèses et d'atteindre les objectifs de recherche ainsi que les résultats en découlant sont présentés. Tout d'abord, des analyses préliminaires ont été conduites. Dans un premier temps, les variables mesurées à l'aide de l'instrument décrit plus haut ont été soumises à une analyse en composantes principales (ACP). Les composantes résultant de cette première analyse ont été utilisées pour l'ensemble des analyses subséquentes, dont les analyses effectuées afin de mesurer l'effet potentiel des variables sociodémographiques et les analyses descriptives des scores obtenus lors de la cueillette des données. Par la suite, en vue de pouvoir procéder à des analyses de régression multiple visant à tester les hypothèses de recherche, des analyses ont d'abord été faites pour vérifier les postulats de base. Il s'ensuivit la conduite d'analyses de régression multiple de type standard pour vérifier les hypothèses un et trois. Afin de tester l'hypothèse deux, la procédure de Baron et Kenny, qui consiste essentiellement à une suite de régressions multiples, a été appliquée. Le logiciel SPSS 16.0 a été utilisé pour l'ensemble des analyses statistiques effectuées et les scores des items à connotation négative (identifiés plus haut dans le Tableau 4) ont été inversés.

Analyses préliminaires

Sont ici décrites les ACP et leurs résultats, l'examen des liens corrélacionnels entre les variables, les analyses faites pour mesurer l'impact potentiel des variables

sociodémographiques sur les variables dépendantes ainsi que les résultats des analyses descriptives visant à décrire l'ensemble des données collectées.

Analyses en composantes principales

Dans un premier temps, puisque les échelles servant à mesurer les différentes variables évaluées dans le cadre de la présente thèse n'ont jamais été vérifiées empiriquement, des ACP avec rotation Oblimin ont été conduites. Il était ainsi visé d'identifier un nombre minimum de facteurs pour expliquer la plus grande partie possible de la variance et d'assurer le caractère distinct des variables étudiées.

Les facteurs d'efficacité. Les 60 énoncés du questionnaire relatifs aux facteurs d'efficacité ont été soumis à l'ACP avec rotation Oblimin. Les prérequis de l'analyse sont rencontrés. En effet, l'examen des corrélations entre les différents items indique qu'il existe une corrélation entre les énoncés, la mesure de l'adéquation de l'échantillon présente un indice excellent ($KMO = 0,93$) et le test de sphéricité de Bartlett s'avère significatif ($p < 0,001$).

La solution à 10 facteurs forcés (*eigenvalues* > 1; 64,01 % de variance expliquée) a été retenue. Il en résulte cependant une diminution du nombre d'énoncés (43 comparativement aux 60 originaux) ainsi qu'une réorganisation des énoncés à l'intérieur de nouveaux facteurs. Six énoncés ont été retirés puisqu'ils présentaient des poids factoriels inférieurs à 0,32, alors que dix énoncés ont été retirés en raison de poids

factoriels qui les associaient systématiquement à plus d'un facteur (Tabachnick & Fidel, 2013). Enfin, un énoncé qui réduisait le coefficient de cohérence interne sous le seuil de 0,70 du facteur auquel il se rapportait a également été supprimé.

Le Tableau 5 présente les dix facteurs d'efficacité suggérés par l'ACP, leur pourcentage de variance expliqué, leur coefficient de consistance interne (alphas de Cronbach), les énoncés constituant chacun des facteurs ainsi que le coefficient de saturation factorielle de ces énoncés. Les dix facteurs retenus présentent des alphas indiquant un niveau de fidélité suffisant ($\alpha > 0,70$) pour un instrument en phase exploratoire (Lance, Butts, & Michels, 2006). Nous constatons que le premier facteur, nommé « Qualité de l'animation » regroupe à lui seul près d'un cinquième des énoncés et explique 31,58 % de la variance. La proportion de variance expliquée des autres facteurs se situe ensuite entre 6,29 % et 2,38 %. Il est à noter que quatre facteurs ne comprennent que deux énoncés. Bien qu'il soit préférable qu'un facteur constituant une échelle à plusieurs facteurs comprenne minimalement trois énoncés, il est possible, qu'exceptionnellement, des facteurs n'en comprennent que deux (Raubenheimer, 2004).

Tableau 5

*Facteurs d'efficacité résultant de l'analyse en composante principale
avec rotation Oblimin*

Facteur et ses énoncés constituants	Coefficient de saturation factorielle
1. Apport de l'animateur (31,58 % de variance expliquée; $\alpha = 0,91$)	
- L'animateur permet l'expression des sentiments des participants.	0,67
- L'animateur encourage la prise de décisions participatives.	0,64
- L'animateur facilite la communication entre les participants	0,62
- L'animateur donne la parole aux participants.	0,61
- Les participants semblent ouverts et confortables à s'exprimer devant l'animateur.	0,62
- Les participants sont en mesure d'influencer les décisions.	0,61
- L'animateur favorise de saines relations entre les participants.	0,59
- L'animateur encourage la participation des participants.	0,58
- L'animateur nuit à la participation des participants.	0,58
- Les décisions reflètent la créativité des participants plutôt que la conformité.	0,53
- Il y a un équilibre entre l'écoute et la prise de parole par les participants.	0,34
2. Conduite disciplinée (6,29 % de variance expliquée; $\alpha = 0,76$)	
- Les participants arrivent à l'heure aux réunions.	0,88
- Les réunions débutent à l'heure prévue.	0,76
- Tous les participants sont présents lors des réunions.	0,68
- Il y a des discussions parallèles lors des réunions.	0,51
3. Relation de coopération (4,71 % de variance expliquée; $\alpha = 0,84$)	
- Il semble exister une relation de compétition entre les participants.	0,72
- La confiance règne entre les participants lors des réunions.	0,65
- Il y a de la coopération entre les participants lors des réunions.	0,64
- Les participants semblent respecter les compétences de chacun.	0,59
- Les participants ont de la difficulté à s'entendre sur les procédures à suivre.	0,58

Tableau 5

*Facteurs d'efficacité résultant de l'analyse en composante principale
avec rotation Oblimin (suite)*

Facteur et ses énoncés constituants	Coefficient de saturation factorielle
4. Cadre de travail (4,02 % de variance expliquée; $\alpha = 0,79$)	
- J'ai l'impression de ne pas savoir la raison de ma présence aux réunions.	0,83
- Je connais mon rôle dans les réunions auxquelles je participe.	0,81
- Les participants aux réunions n'ont pas de rôles définis.	0,64
- Le nombre de participants à chacune des réunions me semble adéquat.	0,38
- Les attentes organisationnelles à l'égard des réunions auxquelles j'assiste sont claires.	0,34
5. Structuration des réunions (3,55% de variance expliquée; $\alpha = 0,74$)	
- Une personne prend des notes et fait des comptes rendus lors des réunions.	0,82
- Les réunions comportent généralement un ordre du jour.	0,82
6. Motivation des participants (3,12 % de variance expliquée; $\alpha = 0,78$)	
- Les participants aux réunions semblent intéressés et motivés.	0,76
- Les participants semblent investis dans les réunions.	0,73
- Certains participants semblent désintéressés et démotivés à l'égard des réunions.	0,55
- La préparation des participants est adéquate et suffisante pour le bon fonctionnement des réunions.	0,42
7. Énergie de production (3,04 % de variance expliquée; $\alpha = 0,79$)	
- Les participants priorisent une cible commune lors des réunions.	0,83
- Les participants partagent une cible commune lors des réunions.	0,77
- Lors des réunions, il y a un accord clairement identifié des participants sur les actions à prendre.	0,57
- L'animateur fait un résumé des décisions prises lors des réunions.	0,43
- Il y a une période d'évaluation du déroulement de la réunion à la fin des rencontres.	0,37

Tableau 5

Facteurs d'efficacité résultant de l'analyse en composante principale avec rotation Oblimin (suite)

Facteur et ses énoncés constitutants	Coefficient de saturation factorielle
8. Soutien de l'organisation (2,7 % de variance expliquée; $\alpha = 0,70$)	
– Lorsque les participants le demandent, l'organisation offre du soutien aux participants (p. ex. : formation à la tenue de réunions, personnes-ressources, animateurs externes, etc.).	0,88
– Les participants ont accès aisément aux informations permettant de mener adéquatement les réunions.	0,80
9. Gestion des ressources temporelles (2,62 % de variance expliquée; $\alpha = 0,74$)	
– L'animateur modère la participation des participants qui parlent trop.	0,80
– L'animateur sensibilise les participants au temps.	0,72
10. Non-ingérence de la direction (2,38 % de variance expliquée; $\alpha = 0,81$)	
– Il arrive que la direction interfère dans les décisions prises dans les réunions.	0,93
– Il arrive que la direction interfère dans le déroulement des réunions.	0,90

Interprétation des regroupements obtenus à l'égard des facteurs d'efficacité. Les 10 facteurs d'efficacité proposés par l'ACP ont été examinés afin d'en dégager le sens et de nommer le concept qui peut être lié à chaque regroupement d'énoncés. Cet exercice a permis d'examiner la solidité conceptuelle de chacun des facteurs suggérés par l'ACP.

Facteur d'efficacité 1 : Apport de l'animateur. Le premier facteur d'efficacité regroupe des énoncés qui font appel à des comportements ou à des conditions qui sont liés

à l'animation des réunions et est conséquemment nommé « Apport de l'animateur ». Dans un premier temps, on y retrouve des énoncés faisant référence à l'énergie d'entretien, telle qu'exposée par St-Arnaud (2008). Selon cet auteur, l'entretien du groupe sert à prévenir et à supprimer les obstacles à la production et à la solidarité lors des rencontres. Pour ce faire, l'animateur peut donner la parole, susciter la participation et chercher à assurer un équilibre dans la participation de chacun. D'autres énoncés se rapportent à l'énergie de solidarité qui, toujours selon le modèle de St-Arnaud, concerne l'interaction entre les membres. L'animateur aurait alors comme fonction d'élargir le cercle d'interactions et de traiter la dimension socio-émotive du groupe.

Facteur d'efficacité 2 : Conduite disciplinée. Le second facteur d'efficacité regroupe des énoncés qui concernent des comportements ou des conditions qui sont liés à une participation disciplinée des participants. S'y retrouvent des énoncés relatifs à la ponctualité et à la présence des participants, ainsi qu'un énoncé référant à une conduite « indisciplinée », marquée par le non-respect des sujets de la réunion par les participants.

Facteur d'efficacité 3 : Relation coopérative. Le troisième facteur d'efficacité est nommé « Relation coopérative ». La coopération telle que conçue par St-Arnaud (2008) implique une entente sur les procédures à suivre et la reconnaissance mutuelle des champs de compétences de chacun. La confiance est aussi prise en compte puisque selon Harrisson (2003), la confiance est nécessaire aux relations de coopération. Pour sa part, Maggi (1996) stipule que la coopération exige la confiance mutuelle des partis concernés. De

plus, il est généralement reconnu que la compétition, évoquée dans un des énoncés, est l'antonyme de la coopération.

Facteur d'efficacité 4 : Cadre de travail. Le quatrième facteur d'efficacité est nommé « Cadre de travail » car les énoncés qui s'y retrouvent font appel à la composition adéquate du groupe et à la clarté des rôles de chacun ainsi qu'à la clarté des attentes organisationnelles à l'égard des réunions.

Facteur d'efficacité 5 : Structuration des réunions. Les énoncés qui se retrouvent dans ce cinquième facteur d'efficacité concernent des procédures mises en place pour tenir une réunion efficace : l'ordre du jour, la prise de notes et la présence d'un compte rendu.

Facteur d'efficacité 6 : Motivation des participants. Les énoncés de ce sixième facteur d'efficacité concernent l'intérêt et l'investissement des participants à l'égard des réunions.

Facteur d'efficacité 7 : Énergie de production. Selon St-Arnaud (2008), l'énergie de production repose sur la perception d'une cible commune et permet au groupe de cheminer vers l'atteinte de cette cible. L'animateur peut intervenir de façon à favoriser une utilisation optimale de cette énergie et ainsi contribuer à l'atteinte de la cible. Les décisions prises lors des réunions sont un indice de maturité du groupe : elles rendent compte de sa capacité à être productif. Quant à l'évaluation du déroulement des

rencontres, elle permet l'autorégulation du groupe, ce qui favorise un rendement optimal dans les réunions futures. Le septième facteur d'efficacité est donc nommé « Énergie de production », puisque les énoncés qui s'y retrouvent réfèrent à cette énergie primaire, telle qu'expliquée par St-Arnaud.

Facteur d'efficacité 8 : Soutien de l'organisation. Les énoncés de ce huitième facteur d'efficacité font appel à des moyens mis en place ou accordés par l'organisation pour favoriser une utilisation optimale du temps consacré aux réunions ainsi qu'à l'accessibilité aux ressources informationnelles, éléments évalués par Hirokawa et Keyton (1995).

Facteur d'efficacité 9 : Gestion des ressources temporelles. Les énoncés du neuvième facteur d'efficacité retenu font appel à des comportements de l'animateur qui s'assure d'une saine gestion du temps alloué aux rencontres.

Facteur d'efficacité 10 : Non-ingérence de la direction. Enfin, le dixième facteur d'efficacité concerne l'absence d'interférence (énoncés inversés) de l'organisation dans l'accomplissement du travail du groupe, élément évalué par Hirokawa et Keyton (1995).

La charge ressentie à l'égard des réunions. Les quatre énoncés du questionnaire relatifs à la charge ressentie à l'égard des réunions ont aussi été soumis à une ACP. Le résultat confirme la cohérence interne de cette variable déterminée a priori, de façon

théorique. En premier lieu, nous constatons que les prérequis de l'analyse sont rencontrés. En effet, l'examen des corrélations inter-items indique qu'il existe une corrélation entre les énoncés, la mesure de l'adéquation de l'échantillon présente un indice acceptable (KMO = 0,83) et le test de sphéricité de Bartlett s'avère significatif ($p < 0,001$). L'ACP à un facteur forcé explique 78,74 % de variance. Le Tableau 6 présente le facteur retenu, son pourcentage de variance expliqué, son coefficient de consistance interne (alpha de Cronbach), les énoncés constituants ainsi que leur coefficient de saturation factorielle. Ce facteur correspond à la variable dépendante qu'est la « Charge ressentie à l'égard des réunions ». Les énoncés qui le constituent sont ceux déterminés a priori, tels que présentés dans la section méthode.

L'efficacité perçue des réunions. Les six énoncés du questionnaire relatifs à la l'efficacité perçue des réunions ont à leur tour été soumis à l'ACP. Les prérequis de l'analyse sont rencontrés. En effet, l'examen des corrélations inter-items indique qu'il existe une corrélation entre les énoncés, la mesure de l'adéquation de l'échantillon présente un indice acceptable (KMO = 0,80) et le test de sphéricité de Bartlett s'avère significatif ($p < 0,001$). L'ACP à un facteur forcé explique 48,70 % de variance. Un énoncé a été retiré, puisqu'il présentait un poids factoriel inférieur à 0,32 (Tabachnick & Fidel, 2013); c'est l'énoncé formulé comme suit : « Les réunions auxquelles j'assiste

Tableau 6

Facteur résultant de l'analyse en composante principale à l'égard de la charge ressentie à l'égard des réunions

Facteur et ses énoncés constituants	Coefficient de saturation factorielle
Charge ressentie à l'égard des réunions (78,74% de variance expliquée; $\alpha = 0,91$)	
- J'ai trop de réunions auxquelles je dois assister.	0,92
- En considérant l'ensemble de ma charge de travail, la quantité de réunions auxquelles je dois assister est trop élevée.	0,89
- La quantité de réunions auxquelles j'assiste m'empêche de faire du bon travail.	0,90
- Les réunions me mettent constamment sous trop de pression au travail.	0,85

permettent aux participants de socialiser et de développer des liens entre eux (un réseau) ». Sur le plan conceptuel, ce retrait s'avère judicieux, puisque cet énoncé semble davantage faire référence à la socialisation organisationnelle qu'à l'efficacité des réunions. Le Tableau 7 présente le facteur retenu, son pourcentage de variance expliqué, son coefficient de consistance interne (alpha de Cronbach), ses énoncés constituants ainsi que leur coefficient de saturation factorielle.

La satisfaction à l'égard des réunions. Une dernière ACP a été menée lors de cette série d'analyses, portant cette fois sur les trois énoncés du questionnaire relatifs à la satisfaction à l'égard des réunions. Les prérequis de l'analyse sont rencontrés, malgré un indice faible d'adéquation de l'échantillon ($KMO = 0,69$) (Field, 2009). L'examen des corrélations inter-items indique qu'il existe une corrélation entre les énoncés et le test de

Tableau 7

Facteur résultant de l'analyse en composante principale à l'égard de l'efficacité perçue des réunions

Facteur et ses énoncés constituants	Coefficient de saturation factorielle
Efficacité perçue des réunions (48,70% de variance expliquée; $\alpha = 0,81$)	
- Les réunions auxquelles j'assiste me permettent d'atteindre mes buts au travail.	0,83
- Les réunions auxquelles j'assiste permettent à mes collègues d'atteindre leurs buts au travail.	0,81
- Les réunions auxquelles j'assiste permettent l'atteinte des objectifs organisationnels, départementaux ou de l'unité.	0,75
- Les réunions auxquelles j'assiste permettent aux participants d'acquérir de l'information utile.	0,69
- Les réunions auxquelles j'assiste permettent de promouvoir l'engagement des participants envers ce qui a été dit et accompli dans les réunions.	0,67

sphéricité de Bartlett s'avère significatif ($p < 0,001$). L'ACP à un facteur forcé explique 72,83 % de variance. Le Tableau 8 présente le facteur retenu, son pourcentage de variance expliqué, son coefficient de consistance interne (alpha de Cronbach), ses énoncés constituants ainsi que leur coefficient de saturation factorielle.

Tableau 8

Facteur résultant de l'analyse en composante principale à l'égard de la satisfaction à l'égard des réunions

Facteur et ses énoncés constituants	Coefficient de saturation factorielle
Satisfaction à l'égard des réunions (72,83 % de variance expliquée; $\alpha = 0,81$)	
- Les réunions auxquelles j'assiste sont satisfaisantes.	0,89
- Les réunions auxquelles j'assiste sont stimulantes.	0,86
- Les réunions auxquelles j'assiste sont plaisantes.	0,81

Examen des liens corrélacionnels entre les facteurs obtenus suite aux ACP

L'analyse des coefficients de corrélation (r de Pearson) entre chacun des 10 facteurs d'efficacité, la charge ressentie à l'égard des réunions, l'efficacité perçue des réunions et la satisfaction à l'égard des réunions révèle que presque tous les liens s'avèrent significatifs. Seule la corrélation entre le facteur d'efficacité 5 (structuration des réunions) et le facteur d'efficacité 10 (non-ingérence de la direction) n'est pas significative. Cette absence de corrélation apparaît cohérente sur le plan conceptuel, puisqu'il est en effet difficile d'expliquer que l'absence d'ingérence de la direction lors des réunions puisse être liée à la façon dont les réunions sont structurées.

Le coefficient de corrélation entre l'efficacité perçue des réunions et la satisfaction à l'égard des réunions est 0,71 ($p < 0,001$). Le fait que ces deux variables soient fortement corrélées suggère qu'il s'agit de deux construits qui ne sont pas orthogonaux. Une ACP

supplémentaire a donc été menée en regroupant les énoncés de ces deux facteurs. Il en résulte un nouveau facteur nommé « appréciation des réunions » (voir ci-dessous « Analyse en composantes principales supplémentaire »). Une nouvelle analyse corrélacionnelle a alors été effectuée en utilisant ce facteur unique pour rendre compte de la satisfaction et de l'efficacité perçue des réunions. Le Tableau 9 présente les coefficients de corrélation entre les variables associées à la quantité hebdomadaire de réunions (temps passé en réunion par semaine estimé en heures et nombre moyen de réunions par semaine) et les facteurs résultant des ACP (10 facteurs d'efficacité, charge ressentie à l'égard des réunions et appréciation des réunions). Les variables sociodémographiques continues devant être considérées dans les analyses subséquentes sont aussi incluses dans cette matrice de corrélation, tel que déterminé suite à des analyses exposées un peu plus loin.

Analyse en composantes principales supplémentaire

Tel que mentionné plus haut, les trois énoncés relatifs à la satisfaction à l'égard des réunions et les cinq énoncés relatifs à l'efficacité perçue des réunions ont été soumis à une ACP. Les prérequis de l'analyse sont rencontrés. En effet, l'examen des corrélations inter-items indique qu'il existe une corrélation entre les énoncés, la mesure de l'adéquation de l'échantillon présente un indice acceptable ($KMO = 0,88$) et le test de sphéricité de Bartlett s'avère significatif ($p < 0,001$). Le nouveau facteur résultant de cette ACP à un facteur forcé explique 54,01 % de variance. Le Tableau 10 présente le facteur retenu, son pourcentage de variance expliqué, son coefficient de consistance interne (alpha de Cronbach), ses énoncés constituants ainsi que leur coefficient de saturation factorielle.

Les énoncés font référence à cinq des six énoncés utilisés par Rogelberg et al. (2006) pour mesurer le niveau d'efficacité perçue des réunions en fonction de leur impact sur les participants, leurs collègues et l'organisation. Ils font également référence à la satisfaction générale des participants, évaluée en fonction des trois adjectifs utilisés dans l'étude de Rogelberg et al. (2010) : « satisfaisant », « stimulant » et « plaisant ». La composition de ce facteur est aussi jugée adéquate à la lumière des propos de Malouff et al. (2012), qui mentionnent que l'impact d'une réunion pour l'organisation peut être évalué en considérant la satisfaction des participants ainsi que la productivité de la réunion.

Tableau 9

Matrice de corrélation des variables à l'étude

Facteurs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Temps passé en réunion par semaine																
2. Nbre moyen de réunions par semaine	,71***															
3. Charge ressentie à l'égard des réunions	,42***	,34***														
4. Indice d'appréciation des réunions	,03	-,05	-,33***													
5. Apport de l'animateur	,06	,00	-,16***	,56***												
6. Conduite disciplinée	-,08	-,19***	-,23***	,36***	,40***											
7. Relation coopérative	,09*	,00	-,12**	,44***	,64***	,36***										
8. Cadre de travail	-,01	-,08	-,31***	,67***	,50***	,46***	,46***									
9. Structuration des réunions	-,03	-,20***	-,12**	,28***	,33***	,37***	,29***	,36**								
10. Motivation des participants	,00	-,10*	-,27***	,57***	,57***	,50***	,54***	,56***	,29***							
11. Énergie de production	,02	-,07	-,20***	,61***	,61***	,43***	,47***	,56***	,41***	,55***						
12. Soutien de l'organisation	-,09*	-,14**	-,23***	,34***	,38***	,27***	,20***	,30**	,24***	,30***	,40***					
13. Gestion des ressources temporelles	-,01	,04	-,20**	,35***	,40***	,44***	,27***	,39***	,35***	,41**	,45***	,29***				
14. Non-ingérence de la direction	-,04	-,07	-,17***	,26***	,35***	,26***	,34***	,23***	,06	,27***	,21***	,13**	,14**			
15. Âge des participants	-,05	-,04	-,05	-,02	-,08	-,08*	-,07	,05	,10*	,04	-,00	-,01	,11**	-,03		
16. Nbre d'employés sous supervision directe	,18***	,20***	,17***	-,05	,07	-,03	,02	-,03	,07	-,01	,04	,01	,03	-,02	-,07	
17. Années d'expériences	,00	,01	,01	-,07	-,10*	-,04	-,10*	,00	,04	-,02	-,07	-,08	-,07	-,09*	,52***	,01

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,00$.

Tableau 10

Facteur résultant de l'ACP à l'égard de l'appréciation des réunions

Facteur et ses énoncés constituants	Coefficient de saturation factorielle
Appréciation des réunions (54,01 % de variance expliquée; $\alpha = 0,88$)	
- Les réunions auxquelles j'assiste sont satisfaisantes.	0,82
- Les réunions auxquelles j'assiste me permettent d'atteindre mes buts au travail.	0,80
- Les réunions auxquelles j'assiste sont stimulantes.	0,79
- Les réunions auxquelles j'assiste permettent à mes collègues d'atteindre leurs buts au travail.	0,73
- Les réunions auxquelles j'assiste permettent l'atteinte des objectifs organisationnels, départementaux ou de l'unité.	0,72
- Les réunions auxquelles j'assiste permettent aux participants d'acquérir de l'information utile.	0,67
- Les réunions auxquelles j'assiste sont plaisantes.	0,67
- Les réunions auxquelles j'assiste permettent de promouvoir l'engagement des participants envers ce qui a été dit et accompli dans les réunions.	0,66

Ce nouveau facteur unique qui reflète la satisfaction à l'égard des réunions et l'efficacité perçue des réunions a entraîné une reformulation des Hypothèses 2 et 3 présentées à la page 28. Ainsi, la deuxième hypothèse de recherche est dorénavant formulée comme suit : l'appréciation des réunions par les gestionnaires du secteur de la santé agit à titre de variable médiatrice entre la quantité hebdomadaire de réunions et la charge ressentie des réunions. Aussi, puisque la solution à dix facteurs d'efficacité a été retenue, la troisième hypothèse se lit maintenant comme suit : les dix facteurs d'efficacité d'une réunion identifiés dans cette recherche, tels qu'évalués par les cadres intermédiaires du secteur de la santé, influencent positivement leur appréciation des réunions.

Examen des effets potentiels des caractéristiques de l'échantillon

Afin de vérifier les liens entre les caractéristiques de l'échantillon et les différentes variables à l'étude, l'analyse des coefficients de corrélation des variables sociodémographiques continues auprès de la variable dépendante « charge ressentie à l'égard des réunions » (Hypothèses 1 et 2) et de la variable dépendante « appréciation des réunions » (Hypothèse 3) a été effectuée. De plus, afin de contrôler la variable dichotomique catégorielle « sexe des répondants » auprès des variables « charge ressentie à l'égard des réunions » et « appréciation des réunions », des tests *t* pour échantillons indépendants ont été conduits. Enfin, des comparaisons de moyennes à l'aide de l'analyse de variance (ANOVA) ont été faites au regard de la variable « titre d'emploi ».

L'analyse des coefficients de corrélation entre les variables sociodémographiques « âge des répondants », « nombre d'employés sous supervision directe » et « années d'expérience » et les variables « charge ressentie à l'égard des réunions » et « appréciation des réunions » révèle un seul lien significatif. En effet, la variable « nombre d'employés sous supervision directe » est corrélée de façon significative à la variable « charge ressentie à l'égard des réunions » ($r = 0,17; p < 0,001$). Cette variable sociodémographique sera donc contrôlée lors des analyses servant à vérifier les Hypothèses 1 et 2 qui concernent toutes deux la variable dépendante « charge ressentie à l'égard des réunions ».

Les résultats des tests t servant à comparer la charge ressentie des réunions chez les femmes et les hommes ainsi que l'appréciation des réunions chez les femmes et les hommes révèlent que, dans les deux cas, le test d'égalité des variances de Levene est non significatif. L'hypothèse nulle de l'égalité des variances n'est donc pas rejetée. Dans un premier temps, il semble y avoir une différence significative ($t(570) = 2,340, p = 0,020$) entre les femmes ($M = 2,59, ET = 0,95$) et les hommes ($M = 2,39, ET = 0,92$) à l'égard de la charge ressentie des réunions. Cependant, l'analyse de la taille de l'effet à l'aide du calcul de l'indice eta-carré indique que l'effet est très faible puisqu'il se rapproche de zéro (eta-carré = 0,009). En conséquence, le sexe du répondant ne sera pas contrôlé auprès de la variable « charge ressentie des réunions ». Dans un deuxième temps, il n'y a pas de différence significative ($t(570) = 1,343, p = 0,180$) entre les femmes ($M = 3,48, ET = 0,58$) et les hommes ($M = 3,40, ET = 0,59$) à l'égard de l'« appréciation des réunions ». Par conséquent, le sexe du répondant ne sera pas contrôlé auprès de la variable « appréciation des réunions ».

Enfin, le Tableau 11 présente les résultats des tests de comparaison des moyennes pour la variable sociodémographique « titre d'emploi » auprès des variables dépendantes « charge de travail ressentie des réunions » (Hypothèses 1 et 2) et « appréciation des réunions » (Hypothèse 3).

Tableau 11

Comparaison des moyennes en fonction de la variable « titre d'emploi » au regard de la charge ressentie à l'égard des réunions (F^1) et l'appréciation des réunions (F^2)

Variables	n	Charge ressentie à l'égard des réunions			Appréciation des réunions		
		M	ÉT	F^1	M	ÉT	F^2
Titres d'emploi							
Coordonnateurs	114	3,3377 ^a	0,97308		3,4507	0,58195	
Chefs	349	2,5537	0,93146	3,386*	3,4581	0,57757	0,064
Cadres conseils	112	2,6496 ^a	0,94606		3,4353	0,62398	

* $p < 0,05$.

Les moyennes qui partagent un indice en exposant sont significativement différentes (Test de Scheffe = $p < 0,05$).

Seule l'évaluation de la « charge ressentie » semble être influencée par le titre d'emploi. Cependant, l'analyse de la taille de l'effet à l'aide du calcul de l'indice omega-carré indique que l'effet est plutôt faible puisqu'il se rapproche de zéro (omega-carré = 0,02). Conséquemment, le titre d'emploi ne sera pas contrôlé auprès des variables « charge ressentie des réunions » et « appréciation des réunions » dans les analyses de régression servant à tester les hypothèses de recherche.

Résultats des analyses descriptives au regard de chacune des variables à l'étude

Le Tableau 12 présente les scores moyens, les écarts types, l'étendue et les coefficients d'asymétrie (*skewness*) et d'aplatissement (*kurtosis*) obtenus sur les échelles Likert de 1 à 5, au regard de chacun des facteurs d'efficacité, de la charge ressentie des

Tableau 12

Scores moyens obtenus sur l'échelle Likert au regard des variables à l'étude ainsi que la quantité hebdomadaire de réunions, tel qu'évalué par les participants (N = 575)

Variables	M	ÉT	Étendue			
			Min.	Max.	Asymétrie	Aplatissement
Facteurs d'efficacité						
Apport de l'animateur	3,51	0,62	1,67	5,00	-0,40	-0,08
Conduite disciplinée	2,78	0,79	1,00	4,80	0,17	-0,80
Relation coopérative	3,08	0,94	1,00	5,00	-0,09	-0,64
Cadre de travail	3,40	0,71	1,14	5,00	-0,19	-0,41
Structuration des réunions	3,42	0,69	1,25	5,00	-0,35	0,16
Motivation des participants	3,02	0,68	1,50	5,00	0,03	-0,69
Énergie de production	3,27	0,69	1,17	5,00	-0,25	-0,44
Soutien de l'organisation	3,03	0,89	1,00	5,00	-0,23	-0,51
Gestion des ressources temporelles	3,45	0,68	1,60	5,00	-0,54	-0,12
Non-ingérence de la direction	2,98	0,85	1,00	5,00	-0,15	-0,68
Charge ressentie à l'égard des réunions	3,47	0,95	1,00	5,00	-0,33	-0,58
Appréciation des réunions	3,45	0,59	1,62	5,00	-0,46	-0,29
Quantité hebdomadaire de réunions						
Heures passées en réunion par semaine	10,18	6,06	1,00	30,00	0,80	0,18
Nombre moyen de réunions par semaine	4,59	2,64	1,00	20,00	1,76	5,06

réunions et de l'appréciation des réunions. S'y retrouve également l'information relative à la quantité hebdomadaire de réunions, telle qu'estimée par les participants. Les moyennes au regard des premières variables se situent toutes entre 3 et 3,56, sauf en ce qui a trait aux facteurs d'efficacité « Conduite disciplinée » et « Non-ingérence de la direction », qui affichent un score moyen légèrement inférieur. Bien que certains participants puissent avoir attribué des scores de 1 ou de 5 à l'un ou l'autre des items mesurés, les écarts types (tous < 1) suggèrent que, sur l'ensemble, il y a peu de dispersion dans les réponses données par les participants, voire peu de variance dans les évaluations faites par les participants au regard des variables étudiées. Quant à la quantité de temps passé en réunion par semaine, cela varie entre 4 et 17 heures, réparties entre 2 et 7 réunions par semaine, si l'on prend en compte les écarts types.

Analyses principales

Des analyses de régression ont été menées afin de vérifier les trois hypothèses de recherche. Rappelons que celles-ci sont maintenant formulées comme suit.

- Hypothèse 1 Il y a chez les cadres intermédiaires dans le secteur de la santé un lien positif et significatif entre la quantité hebdomadaire de réunions et la charge ressentie des réunions.
- Hypothèse 2 L'appréciation des réunions par les cadres intermédiaires du secteur de la santé agit à titre de variable médiatrice entre la quantité hebdomadaire de réunions et la charge ressentie des réunions.

Hypothèse 3 Les dix facteurs d'efficacité d'une réunion identifiés dans cette recherche, tels qu'évalués par les cadres intermédiaires du secteur de la santé, influencent positivement l'appréciation des réunions qu'en font les participants.

Des analyses de régression multiple de type standard, où toutes les variables sont entrées au même moment, ont été utilisées pour vérifier les Hypothèses 1 et 3. En ce qui a trait à l'Hypothèse 2, comme il s'agit d'examiner s'il existe un lien de médiation entre une variable et deux autres variables liées entre elles, la procédure de Baron et Kenny (1986) a été utilisée. Celle-ci consiste à calculer quatre équations de régression pour tester quatre conditions. Si chacune des conditions est rencontrée, alors l'effet médiateur de la première variable sur le lien entre les deux autres variables est confirmé. Si seulement les trois premières conditions sont rencontrées, alors il s'agit d'un effet de médiation partiel. Avant de procéder à toutes ces analyses, les postulats de base ont été vérifiés, en fonction de chacune des variables devant être entrées dans l'une ou l'autre des analyses.

Vérification des postulats de base

Dans un premier temps, le postulat de la distribution normale est respecté pour les variables « temps passé en réunion », « charge ressentie à l'égard des réunions », « appréciation des réunions » et les dix facteurs d'efficacité. En effet, les coefficients d'asymétrie (*skewness*) et d'aplatissement (*kurtosis*) ne dépassent pas les seuils devant être respectés (asymétrie < 1 et aplatissement < 1,5) (Carricano, Poujol, & Bertrandias,

2010). Cependant, pour les variables « nombre moyen de réunions par semaine » et « nombre d'employés sous supervision directe », la distribution ne respecte pas le postulat de la distribution normale puisque les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement sont respectivement de 1,756 et 5,061 pour le « nombre moyen de réunions par semaine » et de 2,447 et de 10,067 pour le « nombre d'employés sous supervision directe ».

Aussi, la répartition des résidus standardisés autour des Z prédits présente six scores extrêmes uni-variés pour ce qui est du nombre de réunions et neuf scores extrêmes uni-variés pour ce qui est du nombre d'employés sous supervision directe et aucun score extrême uni-varié en ce qui a trait aux autres variables. Certains participants ayant déjà été retirés de l'échantillon en fonction de leur profil particulier, ces valeurs extrêmes n'ont pas été retirées de l'analyse. En effet, il apparaît plausible que certains participants puissent participer à un nombre plutôt élevé de réunions dans une semaine, que certains puissent avoir beaucoup d'employés sous leur supervision directe ou que certains puissent avoir plusieurs années d'expérience. De plus, une analyse visuelle des nuages de points et des histogrammes des différentes variables a permis de conclure que le postulat d'homoscédasticité des données est respecté.

Il faut spécifier que les données n'ont pas subi de transformations puisque, comme l'indiquent Tabachnick et Fidell (2013), dans de grands échantillons comme celui utilisé pour ces analyses ($N = 575$), il est attendu que quelques scores standardisés extrêmes puissent être présents. Ces auteurs précisent qu'avec de grands échantillons, l'asymétrie

ne dévie pas suffisamment de la normalité pour faire une différence substantielle dans l'analyse et que le degré d'aplatissement n'est pas aussi important que la taille de l'échantillon. Lorsque l'aplatissement est positif, il apparaît que la sous-estimation de la variance disparaît dans les échantillons de plus de 100 sujets (Tabachnick & Fidell, 2013), ce qui est le cas dans la présente recherche.

Des corrélations significatives dépassant le seuil de 0,70 entre les variables indépendantes « temps passé en réunion » et « nombre de réunions par semaine », (variables à l'étude dans l'Hypothèse 1) suggèrent qu'il pourrait y avoir présence de multicollinéarité entre ces variables. Une analyse plus approfondie du facteur d'inflation de la variance (FIV) indique qu'il n'excède pas 2,00 alors que l'indice de tolérance n'est pas en deçà de 0,50 pour cette corrélation. Puisque le seuil à ne pas dépasser est de 10 pour le FIV (Myers : cité dans Field, 2005) et que l'indice de tolérance doit être supérieur à 0,1 (Bowerman & O'Connell : cités dans Field, 2005), le degré de signification des variables explicatives, la robustesse des analyses, puis la précision des résultats du test de régression multiple ne devraient pas être substantiellement affectés par la multicollinéarité.

Vérification de l'Hypothèse 1 : examen de l'effet potentiel de la quantité hebdomadaire de réunions sur la charge ressentie des réunions

Tel que mentionné plus haut, une analyse de régression multiple standard a été menée afin de vérifier la première hypothèse de recherche. Cette analyse a porté sur la quantité hebdomadaire de réunions, mesurée à l'aide du nombre moyen de réunions estimé

par semaine (VI) et du temps passé en réunion par semaine, estimé en heures (VI), ainsi que sur la charge ressentie à l'égard des réunions (VD). La variable sociodémographique « nombre d'employés sous supervision directe » a été incluse dans cette analyse.

Le modèle issu de cette analyse est significatif ($F(3,571) = 44,050, p < 0,001$) et les variables indépendantes analysées expliquent 18,8 % de la variance de la charge ressentie à l'égard des réunions ($R^2_{aj} = 0,184$). Selon les résultats exposés au Tableau 13, il apparaît que seuls l'estimé du temps passé en réunion par semaine ainsi que le nombre d'employés sous supervision directe sont liés de façon significative à la charge ressentie

Tableau 13

Régression multiple des variables indépendantes du temps passé en réunion par semaine et du nombre de réunions et de la variable nombre d'employés sous supervision directe sur la charge ressentie des réunions

Variable	B	ETB	Bêta	t
Temps passé en réunion	0,06	0,01	0,35	6,60***
Nombre de réunions	0,03	0,02	0,08	1,42
Nombre d'employés sous supervision directe	0,00	0,00	0,09	2,24*
CONSTANTE	2,72	0,08		35,21***

Note. $R^2 = 0,188$, $F(3,571) = 44,050$, $p < 0,001$.

* $p < 0,050$. *** $p < 0,001$.

des réunions. Ainsi, la charge ressentie des réunions serait expliquée de façon linéaire par le nombre d'heures passées en réunion par semaine et le nombre d'employés que peut avoir un gestionnaire sous sa supervision directe.

Alors que le nombre de réunions n'explique pas la charge ressentie de réunions, lorsque pris individuellement, le temps hebdomadaire passé en réunion est significatif ($F(1,573) = 123,191$, $p < 0,001$) et explique à lui seul 17,7 % de la variance de la charge ressentie à l'égard des réunions ($\beta = 0,42$, $p < 0,001$). Il apparaît donc plus pertinent d'utiliser la variable « temps passé en réunion par semaine » plutôt que la variable « nombre de réunions » lorsque vient le temps de prédire la charge ressentie à l'égard des réunions. Conséquemment, seul le temps hebdomadaire passé en réunion est entré dans les analyses subséquentes.

Comme exposé dans le Tableau 14, le modèle final résultant de l'analyse de régression multiple où n'ont été entrées comme variables indépendantes que le nombre d'employés sous supervision directe et le temps hebdomadaire passé en réunion apparaît significatif ($F(2,572) = 64,955, p < 0,001$) et explique 18,5 % de la variance de la charge ressentie à l'égard des réunions ($R^2_{aj} = 0,182$).

L'hypothèse de recherche qui stipule qu'il y a un lien positif et significatif entre la quantité hebdomadaire de réunions et la charge ressentie à l'égard des réunions chez les gestionnaires cadres du secteur de la santé est donc confirmée. En effet, ce résultat suggère que plus les gestionnaires passent de temps en réunion par semaine et plus ils ont d'employés sous leur supervision directe, plus la charge ressentie à l'égard des réunions augmente.

Tableau 14

Régression multiple des variables « temps passé en réunion » et nombre d'employés sous supervision directe sur la charge ressentie des réunions

Variable	B	ETB	Bêta	t
Temps passé en réunion	0,06	0,01	0,40	10,54***
Nombre d'employés sous supervision directe	0,00	0,00	0,09	2,39*
CONSTANTE	2,75	0,07		37,87***

Note. $R^2 = 0,185, (F(2,572) = 64,955, p < 0,001)$.

* $p < 0,050$. *** $p < 0,001$.

Vérification de l'Hypothèse 2 : examen du rôle potentiel de l'appréciation des réunions à titre de variable médiatrice entre le temps passé en réunion et la charge ressentie des réunions

Les résultats des équations de régression établies selon la procédure proposée par Baron et Kenny (1986) et du modèle examinant le rôle médiateur de l'appréciation des réunions dans la relation entre le temps passé en réunion par semaine et la charge ressentie à l'égard des réunions chez les cadres intermédiaires du réseau de la santé figurent dans le Tableau 15. Rappelons que la variable sociodémographique « nombre d'employés sous supervision directe » a été contrôlée dans ces analyses. Les résultats révèlent que le temps passé en réunion permet de prédire la charge ressentie à l'égard des réunions (condition 1 : $\beta = -0,40, p < 0,001$) mais ne prédit pas l'appréciation des réunions (condition 2 : $\beta = 0,04, ns$). Cependant, l'appréciation des réunions prédit la charge ressentie à l'égard des réunions (condition 3 : $\beta = -0,32, p < 0,001$).

La première condition de médiation est respectée, puisque l'équation révèle que le temps passé en réunion par semaine est lié positivement à la charge ressentie à l'égard des réunions. La seconde équation indique que le temps passé en réunion n'est pas associé à l'appréciation des réunions; la seconde condition de médiation n'est donc pas respectée. La troisième équation montre que l'appréciation des réunions est associée négativement à la charge ressentie des réunions. Finalement, dans l'équation résultant de la quatrième condition, le temps passé en réunion et l'appréciation des réunions expliquent ensemble 30 % de la variance de la charge ressentie des réunions. L'équation

Tableau 15

Analyses de régression de l'appréciation des réunions comme variable médiatrice dans la relation entre le temps passé en réunion et la charge ressentie à l'égard des réunions, en contrôlant le nombre d'employés sous supervision directe

Condition	Variable Dépendante	Prédicteurs	R ²	β
1	Charge ressentie à l'égard des réunions	Temps passé en réunion	18,5 %	0,40***
		Nombre d'employés sous supervision directe		0,09*
2	Appréciation des réunions	Temps passé en réunion	0,04 %	0,04
		Nombre d'employés sous supervision directe		-0,05
3	Charge ressentie à l'égard des réunions	Appréciation des réunions	13,2 %	-0,32***
		Nombre d'employés sous supervision directe		0,15***
4	Charge ressentie à l'égard des réunions	Appréciation des réunions	30,0 %	-0,34***
		Temps passé en réunion		0,42***
		Nombre d'employés sous supervision directe		0,07*

* $p < 0,05$. *** $p < 0,001$.

indique également que le temps passé en réunion est toujours associé significativement à la charge ressentie à l'égard des réunions lorsque l'appréciation des réunions est prise en considération, ce qui suggère fortement qu'il n'y a pas présence d'une médiation selon les critères de Baron et Kenny (1986). L'effet du temps passé en réunion sur la charge ressentie des réunions passe de 0,40 ($p < 0,001$) à 0,42 ($p < 0,001$) lorsque l'effet de l'appréciation des réunions est contrôlé. Ainsi, la régression concernant le temps passé en

réunion est accrue de 0,40 ($p < 0,001$, première équation) à 0,42 ($p < 0,001$) lorsque la variable « appréciation des réunions » est contrôlée.

Les données ne respectent pas les exigences de Baron et Kenny (1986) en lien avec la médiation statistique pour les conditions 2 et 4. Cependant, il semble que l'appréciation des participants à l'égard des réunions, combinée au temps passé en réunion et au nombre d'employés sous supervision directe, jouerait un rôle significatif dans leur perception de la charge ressentie engendrée par les réunions. Afin de tester ce modèle, une analyse de régression multiple standard a été menée. Les résultats de cette analyse sont significatifs ($F(3,571) = 81,562, p < 0,001$) et les trois variables considérées expliquent 30 % de la variance de la charge ressentie à l'égard des réunions ($R^2_{aj} = 0,296$) (voir Tableau 16). On constate que le temps passé en réunion, l'appréciation des réunions et le nombre d'employés sous la supervision directe d'un gestionnaire sont liés de façon significative à la charge ressentie des réunions. Ainsi, tel qu'avancé plus haut, plus les cadres du secteur de la santé consacrent du temps en réunion et plus ils ont d'employés, plus la charge ressentie à l'égard des réunions augmente. En contrepartie, plus les cadres apprécient les réunions, moins la charge ressentie à l'égard des réunions est élevée.

La seconde hypothèse de recherche, telle que reformulée plus haut, qui stipule que l'appréciation des réunions agit à titre de variable médiatrice entre la quantité hebdomadaire de réunions chez les gestionnaires cadres du secteur de la santé et la charge

Tableau 16

Régression multiple des variables « temps passé en réunion », « appréciation des réunions » et « nombre d'employés sous supervision directe » sur la charge ressentie des réunions

Variable	B	ETB	Bêta	t
Temps passé en réunions	0,07	0,01	0,42	11,72***
Appréciation des réunions	-0,55	0,06	-0,34	-9,68***
Nombre d'employés sous supervision directes	0,00	0,00	0,07	2,07*
CONSTANTE	4,64	0,21	-	22,51***

Note. $R^2 = 0,300$, $F(3,571) = 81,562$, $p < 0,001$.

* $p < 0,050$. *** $p < 0,001$.

ressentie à l'égard des réunions apparaît infirmée, puisqu'il n'y a pas de relation de médiation selon les conditions préconisées par Baron et Kenny (1986). Cependant, il semble que l'appréciation de ces gestionnaires à l'égard des réunions joue un rôle significatif dans leur perception de la charge ressentie engendrée par les réunions.

Vérification de l'Hypothèse 3 : examen des liens potentiels entre les facteurs d'efficacité des réunions et l'appréciation des réunions

L'analyse en vue de vérifier la troisième hypothèse de recherche inclut les dix facteurs d'efficacité des réunions (VI) et l'appréciation des réunions (VD). Les résultats de l'analyse de régression multiple sont significatifs ($F(10,564) = 74,082$, $p < 0,001$) et expliquent 56,8 % de la variance dans l'évaluation de l'appréciation des réunions ($R^2_{aj} = 0,560$). À la lumière de ces résultats exposés dans le Tableau 17, il apparaît que quatre

Tableau 17

Régression multiple des dix facteurs d'efficacité sur l'appréciation des réunions

Variable	B	ETB	Bêta	t
Apport de l'animateur	0,151	0,040	0,159	3,727*
Conduite disciplinée	-0,044	0,025	-0,063	-1,803
Relation coopérative	-0,031	0,033	-0,036	-0,924
Cadre de travail	0,337	0,031	0,409	10,991*
Structuration des réunions	-0,025	0,021	-0,038	-1,199
Motivation des participants	0,141	0,034	0,163	4,115*
Énergie de production	0,192	0,033	0,233	5,810*
Soutien de l'organisation	0,026	0,021	0,040	1,287
Gestion des ressources temporelles	-0,007	0,022	-0,010	-0,297
Non-ingérence de la direction	0,025	0,019	0,040	1,320
CONSTANTE	0,968	0,112	-	8,647*

Note. $R^2 = 0,560$, $F(10,564) = 74,082$, $p < 0,001$.

* $p < 0,001$. ** $p < 0,010$.

facteurs d'efficacité sont liés de façon significative à l'appréciation des réunions, soit : 1) l'apport de l'animateur, 2) le cadre de travail, 3) la motivation des participants et 4) l'énergie de production.

Afin de tester le modèle, une autre régression multiple a été conduite en incluant les quatre facteurs d'efficacité qui se sont avérés être liés de façon significative à l'appréciation des réunions. Cette seconde analyse de régression multiple standard

apparaît significative ($F(4,570) = 181,332, p < 0,001$) et explique 56,0 % de la variance de l'appréciation des réunions ($R^2_{aj} = 0,557$). Les résultats exposés dans le Tableau 18 révèlent que les quatre facteurs d'efficacité testés demeurent liés de façon significative à l'appréciation des réunions.

Tableau 18

Régression multiple des quatre facteurs d'efficacité liés significativement à l'appréciation des réunions sur l'appréciation des réunions

Variable	B	ETB	Bêta	t
Apport de l'animateur	0,146	0,036	0,154	4,073*
Cadre de travail	0,321	0,030	0,389	10,741*
Motivation des participants	0,122	0,033	0,141	3,752*
Énergie de production	0,181	0,031	0,220	5,750*
CONSTANTE	0,939	0,101	-	9,305*

Note. $R^2 = 0,560, F(4,570) = 181,332, p < 0,001$.

* $p < 0,001$.

Il semble donc que l'apport de l'animateur, le cadre de travail, la motivation des participants et l'énergie de production sont des prédicteurs importants de l'appréciation des participants à l'égard des réunions. L'hypothèse de recherche qui stipulait que les dix facteurs d'efficacité d'une réunion auraient un lien significatif avec l'appréciation des réunions est donc infirmée puisque seulement quatre de ces facteurs ont un lien significatif avec l'appréciation des réunions.

Synthèse

En somme les résultats des analyses principales démontrent que :

- le nombre de réunions par semaine n'explique pas la charge ressentie de réunions chez les gestionnaires cadres du secteur de la santé;
- par ailleurs, plus les gestionnaires cadres du secteur de la santé passent de temps en réunion par semaine et plus ils ont d'employés sous leur supervision directe, plus la charge ressentie à l'égard des réunions augmente;
- plus ces gestionnaires cadres apprécient les réunions auxquelles ils participent, moins leur charge ressentie à l'égard des réunions est élevée;
- l'appréciation des réunions n'agit toutefois pas à titre de variable médiatrice entre la quantité hebdomadaire de réunions chez les gestionnaires cadres du secteur de la santé et la charge ressentie à l'égard de ces réunions;
- quatre facteurs d'efficacité prédisent l'appréciation des réunions par les gestionnaires cadres du secteur de la santé: 1) l'apport de l'animateur, 2) le cadre de travail, 3) la motivation des participants et 4) l'énergie de production.

La section qui suit met de l'avant des éléments d'explication à ces résultats.

Discussion

Cette section présente un rappel des objectifs de la recherche, une discussion à l'égard des résultats obtenus, ses retombées potentielles, des pistes de recherche future et enfin, les forces et limites de la recherche rapportée dans cette thèse.

Rappel des objectifs et discussion des résultats

L'objectif principal de cette recherche était de déterminer si la satisfaction à l'égard des réunions et l'efficacité perçue des réunions peuvent avoir un effet médiateur entre la quantité hebdomadaire de réunions et la charge de travail ressentie à l'égard des réunions chez des cadres intermédiaires dans le secteur de la santé. Un objectif secondaire consistait à évaluer, chez la même population, les liens potentiels entre les facteurs d'efficacité d'une réunion et l'appréciation des réunions qu'en font les participants. Pour ce faire, trois hypothèses ont été formulées : 1) il y a chez les cadres intermédiaires dans le secteur de la santé un lien positif et significatif entre la quantité hebdomadaire de réunions et la charge ressentie des réunions; 2) l'appréciation des réunions (en termes de satisfaction et d'efficacité perçue) par les cadres intermédiaires du secteur de la santé agit à titre de variable médiatrice entre la quantité hebdomadaire de réunions et la charge ressentie des réunions; 3) les dix facteurs d'efficacité d'une réunion identifiés dans cette recherche, tels qu'évalués par les cadres intermédiaires du secteur de la santé, influencent positivement l'appréciation des réunions. Les résultats obtenus au regard de chacune de

ces hypothèses de recherche sont discutés. Ceux-ci sont mis en relation avec des études sur le sujet.

Discussion à l'égard de l'Hypothèse 1

L'hypothèse de recherche qui stipule qu'il y a un lien positif et significatif entre la quantité hebdomadaire de réunions et la charge ressentie à l'égard des réunions chez les gestionnaires cadres du secteur de la santé est confirmée. En effet, alors que le nombre de réunions n'explique pas la charge ressentie de réunions, il appert que plus les gestionnaires passent de temps en réunion par semaine et plus ils ont d'employés sous leur supervision directe, plus la charge ressentie à l'égard des réunions augmente. Or, Rogelberg et al. (2006) ont démontré que les supérieurs hiérarchiques ayant du personnel à superviser consacrent davantage de temps aux réunions comparativement aux autres employés de l'organisation. Ce constat est cohérent avec la corrélation significative et positive qu'il y a entre le temps passé en réunion, le nombre d'employés sous supervision directe et la charge de travail engendrée par les réunions.

Il est intéressant de souligner que le temps passé en réunion affecte la charge ressentie des réunions alors que le nombre de réunions ne l'affecte pas. Ce résultat est quelque peu surprenant puisque Luong et Rogelberg (2005) ont démontré que, plus il y a de réunions dans une journée, plus la fatigue quotidienne et la perception subjective d'une surcharge de travail augmente, alors que la durée de ces réunions n'affecte pas la fatigue quotidienne et la perception subjective d'une surcharge de travail. Ces auteurs expliquent

cette relation par la théorie de Zijlstra et al. (cités dans Luong & Rogelberg, 2005) qui stipulent que c'est la fréquence des interruptions au travail qui provoque des affects négatifs au travail et non la durée consacrée à ces interruptions. Pour leur part, Rogelberg et al. (2006) ont trouvé qu'une quantité hebdomadaire élevée de réunions réduit la capacité des individus d'atteindre leurs objectifs et que leur sentiment à l'égard de leur travail en est affecté négativement. Cependant, Allen et al. (2012) soulignent que les individus ne sont pas satisfaits à l'égard des réunions lorsqu'ils ont l'impression que les réunions réduisent leurs ressources liées au travail, notamment, le temps disponible pour exercer d'autres tâches. La théorie de conservation des ressources de Hobfoll (cité dans Allen et al., 2012) pourrait expliquer la relation entre le temps consacré aux réunions et la charge que ces dernières engendrent. En effet, les participants à une réunion peuvent avoir l'impression d'y perdre des ressources ou d'en retirer peu. Dans ces cas, il y a un déséquilibre entre les ressources investies (surtout le temps) et les gains. Cette relation serait exacerbée lorsque les réunions n'ont pas d'objectifs clairs et que l'information qui y est partagée n'est pas jugée importante par les participants.

De plus, selon l'étude de Gagnon et Paquet (2008), menée à l'aide du *Questionnaire de climat psychologique*, les cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec, de 2005 à 2008, avaient une perception très négative de leur charge de travail, comparativement aux 14 autres sous-dimensions du climat psychologique. D'ailleurs, Gagnon et Paquet soulignent que cette surcharge pourrait avoir des effets négatifs sur la santé physique et psychologique des cadres et sur les « aspects

critiques du rôle des cadres intermédiaires ». De son côté, Villeneuve (2009) a identifié que l'un des facteurs déterminants de la charge concrète et ressentie des cadres engendrant l'impression de pressions et de sentiments négatifs pouvait être le temps passé en réunion par les cadres intermédiaires. Il semble d'ailleurs, selon l'étude de Villeneuve, que les gestionnaires clinico-administratifs souhaiteraient voir les tâches administratives opérationnelles diminuer, au profit d'une gestion mobilisatrice, d'une saine communication et d'une consolidation des services offerts. D'après Desjardins et Gagnon (2010), cette réduction du travail de type opérationnel passerait, entre autres, par une diminution du temps passé en réunion. Ces constats avancés par Villeneuve et Desjardins et Gagnon soutiennent la théorie de conservation des ressources de Hobfoll (cité dans Allen et al., 2012) et sont corroborés partiellement par les résultats de la recherche rapportée dans la présente thèse. Ceux-ci peuvent être expliqués comme suit : puisque les cadres intermédiaires du RSSSQ semblent ressentir une surcharge de travail chronique (Gagnon & Paquet, 2008), leurs ressources temporelles sont limitées et ces derniers souhaiteraient consacrer ces ressources temporelles à une gestion mobilisatrice auprès du personnel; cependant, le temps consacré aux réunions réduit les ressources temporelles des cadres et avoir plusieurs employés sous supervision directe réduit aussi le temps que les cadres peuvent consacrer à la gestion mobilisatrice de leur personnel, ce qui engendrerait la surcharge ressentie à l'égard des réunions.

Discussion à l'égard de l'Hypothèse 2

L'hypothèse de recherche qui stipule que l'appréciation des réunions par les cadres intermédiaires du secteur de la santé agit à titre de variable médiatrice entre la quantité hebdomadaire de réunions et la charge ressentie des réunions est infirmée, puisqu'il n'y a pas de relation de médiation selon les conditions préconisées par Baron et Kenny (1986). Il semble néanmoins que l'appréciation des gestionnaires à l'égard des réunions joue un rôle significatif dans leur perception de la charge ressentie engendrée par les réunions. Ainsi, alors que le temps passé en réunion et le nombre d'employés sous supervision directe accroît l'impression de charge des réunions, l'appréciation qu'en font les gestionnaires réduit cette charge ressentie. Bien que cette relation n'ait pas été investiguée dans la présente recherche, l'appréciation des réunions pourrait agir comme variable modératrice dans la relation entre le temps passé en réunion et la charge ressentie engendrée par les réunions.

Lien significatif entre l'appréciation des réunions et la charge ressentie des réunions. Rappelons que l'échelle d'appréciation des réunions comprend des énoncés relatifs à l'efficacité perçue des réunions ainsi qu'à la satisfaction des participants à l'égard des réunions. Ce regroupement d'énoncés suggéré par une ACP est cohérent avec la littérature scientifique. Bien que Shea et Guzzo (1987) soutiennent que l'efficacité d'un groupe de travail ne devrait porter que sur la réussite d'un groupe à accomplir une tâche, Malouff et al. (2012) suggèrent pour leur part que l'efficacité d'une réunion se définit par la productivité de la réunion ainsi que par la satisfaction des participants. À ce sujet, Reinig

et al. (1996) soutiennent qu'une rencontre réussie requiert non seulement une satisfaction générée par des sentiments positifs à l'égard de la réunion, mais également l'atteinte des objectifs. Par ailleurs, il semble que la productivité, sans les interactions et la cohésion des membres, ne soit pas nécessairement tributaire de la satisfaction des membres à une réunion.

En ce qui concerne la valeur négative du lien significatif entre l'appréciation des réunions et la charge ressentie des réunions, cela concorde avec les résultats de Rogelberg et al. (2006). Ces derniers ont établi que l'efficacité perçue des participants à l'égard des réunions a un lien positif avec le bien-être au travail et qu'elle amortit les effets négatifs de la charge de travail requise par les réunions sur le bien-être du personnel. À ce chapitre, il convient de rappeler que les réunions sont utiles aux organisations. Par exemple, selon Tracy et Dimuck (2003) les réunions représentent la pratique communicationnelle de base des organisations. Elles permettent d'ailleurs à ces dernières d'atteindre leurs objectifs, d'échanger et d'améliorer les idées, de partager l'expertise et le savoir, d'augmenter le moral et le sentiment d'appartenance des individus, et de mettre sur pied des politiques (Jay, 1976). Elles favorisent également la socialisation entre les individus, la construction de relations, le développement d'un réseau, le renforcement et la clarification de la structure et de la hiérarchie organisationnelle, et ce, tant de façon formelle qu'informelle (Rogelberg et al., 2006). Enfin, elles permettent de faire le pont entre la culture formelle et informelle d'une organisation (Rush & Philips, 1974) et de consolider le leadership (Nielsen, 2008).

En contrepartie, à la lumière de la méta-analyse réalisée par Romano et Nunamaker (2001), il semble que les réunions sont souvent peu productives et qu'elles sont considérées comme étant une perte de temps. De leur côté, Elsayed-Elkhouly et Sayed (1997) avancent que 8 % des participants d'un sondage indiquent que 50 % des comités auxquels ils participent ne sont pas productifs et que, 5 ans plus tard, 35 % des mêmes répondants rapportent que les réunions sont une perte de temps et sont non productives. Il n'en demeure pas moins que, à la lumière des résultats de la présente recherche, lorsque les réunions sont jugées satisfaisantes (affects positifs à l'égard des réunions) et efficaces (permettent d'atteindre les buts organisationnels, départementaux, individuels et permettent d'acquérir de l'information utile), la charge qu'elles engendrent serait perçue comme étant moins élevée. Ce lien entre l'appréciation des réunions et la charge ressentie concorde avec les conclusions d'Allen et al. (2012), qui indiquent que les employés apprécient les réunions lorsque les objectifs sont clairs et que de l'information pertinente est partagée. Encore une fois, cela concorde aussi avec la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, cité dans Allen et al., 2012) puisque, lorsque les réunions sont appréciés négativement, la conséquence perçue est une réduction des ressources temporelles alors que, lorsqu'elles sont appréciées positivement le temps consacré à ces réunions n'est pas perçu comme étant du temps perdu. Autrement dit, lorsque les réunions sont appréciées positivement, le jeu en vaut la chandelle.

Discussion à l'égard de l'Hypothèse 3

L'hypothèse de recherche qui stipule que les dix facteurs d'efficacité d'une réunion identifiés pour la présente recherche, tels qu'évalués par les cadres intermédiaires du secteur de la santé, influencent positivement l'appréciation des réunions est infirmée. En effet, il apparaît que seulement quatre des dix facteurs d'efficacité des réunions révélés par l'ACP sont des prédicteurs importants de l'appréciation des participants à l'égard des réunions : 1) l'apport de l'animateur, 2) le cadre de travail, 3) la motivation des participants et 4) l'énergie de production.

La comparaison des résultats avec la littérature scientifique. Tout d'abord, il faut spécifier que Leach et al. (2009) ont démontré que l'utilisation d'un ordre du jour, la présence d'une personne qui prend des notes et fait un compte-rendu ainsi que la ponctualité du début et de la fin d'une réunion sont positivement liés à la perception d'efficacité d'une réunion par les participants. D'ailleurs, l'absence d'un ordre du jour, des réunions qui débutent en retard et des conversations parallèles de la part des participants ont été identifiés comme des inhibiteurs importants d'efficacité par Tobia et Becker (1990). Quant à eux, Elsayed-Elkhouly et al. (1997) ont démontré que débiter les réunions à temps, avoir un ordre du jour, terminer les réunions à temps et respecter le ou les sujets de la réunion (ne pas déborder) sont perçus comme étant des facteurs nécessaires à la tenue d'une « bonne réunion ». De plus, Hirokawa et Keyton (1995) ont identifié plusieurs facteurs inhibant la productivité des réunions, dont le manque d'accessibilité aux ressources informationnelles, le manque de soutien de l'organisation, des interférences

organisationnelles et l'incapacité de s'entendre entre les membres sur les procédures à mettre en place lors des réunions. Pour sa part, Carlozzi (1999) observe que les réunions inefficaces durent plus longtemps que prévu, manquent de discipline et manquent de structures. Ainsi, à prime abord, il est surprenant que les facteurs qui suivent ne se sont pas révélés être liés de façon significative à l'appréciation des réunions dans la présente recherche : la conduite disciplinée des participants (ponctualité des participants et absence de discussions parallèles), la structuration des réunions (présence d'un ordre du jour et d'une personne qui prend des notes et fait un compte-rendu), le soutien de l'organisation (l'organisation donne accès à des ressources informationnelles ou autres aux participants), la gestion des ressources temporelles (sensibiliser les participants au temps), la non-ingérence de la direction (la direction n'interfère pas dans le déroulement des réunions) et enfin, la relation de coopération (entente des participants sur les procédures à suivre et reconnaissance mutuelle des champs de compétences de chacun).

Il semble ainsi que les participants à la présente recherche aient porté leur attention sur des facteurs englobant, voire centraux, plutôt que sur la spécificité de chacune des conditions qui viennent d'être énumérées. Les six facteurs qui ne sont pas liés significativement à l'appréciation des réunions pourraient donc être davantage en soutien aux quatre facteurs liés significativement à l'appréciation des réunions; ces derniers sont d'ailleurs liés de façon significative aux premiers. Enfin, l'importance de chacun des quatre facteurs liés significativement à l'appréciation des réunions est corroborée dans la littérature.

L'apport de l'animateur. Ce facteur d'efficacité regroupe des énoncés qui font appel à des comportements ou à des conditions qui sont liés à l'animation des réunions. En effet, on y retrouve des énoncés faisant référence à l'énergie d'entretien, telle qu'exposée par St-Arnaud (2008), par exemple, donner la parole, susciter la participation et chercher à assurer un équilibre dans la participation de chacun. D'autres énoncés se rapportent plutôt à l'énergie de solidarité qui concerne l'interaction entre les membres (St-Arnaud, 2008). L'animateur aurait alors comme fonction d'élargir le cercle d'interactions et de traiter la dimension socio-émotive du groupe. L'importance accordée à ce rôle par les participants à la présente recherche corrobore les conclusions de Malouff et al. (2012), qui ont identifié quatre comportements de l'animateur qui favorisent la perception de satisfaction et de productivité des participants, dont deux qui se retrouvent dans le facteur « Apport de l'animateur » : 1) encourager la participation et 2) encourager la prise de décisions. Dans le même sens, Hirokawa et Keyton (1995) ont identifié que l'un des principaux facilitateurs lors d'une réunion est la présence d'un leader efficace, constat confirmé par Elsayed-Elkhouly et al. (1997).

Le cadre de travail. Les énoncés qui se retrouvent dans ce facteur font référence à la composition adéquate du groupe, à la clarté des rôles de chacun ainsi qu'à la clarté des attentes organisationnelles à l'égard des réunions. Ce facteur est cohérent avec les observations de Hirokawa et Keyton (1995) qui indiquent qu'avoir des attentes organisationnelles claires à l'égard des réunions est un facteur facilitant le déroulement

des réunions. De plus, Carlozzi (1999) indique que les réunions inefficaces qu'elle a observées ne sont généralement pas nécessaires et laissent souvent aux participants une impression de ne pas savoir pour quelles raisons ils sont invités. Dans le même ordre d'idées, Tobia et Becker (1990) ajoutent qu'un trop grand nombre de participants ainsi que des membres qui n'ont pas de rôles définis provoquent d'importantes pertes de temps lors des réunions, car il y a moins de dynamisme et les discussions stagnent. Enfin, Elsayed-Elkhouly et al. (1997) indiquent qu'avoir des objectifs clairement identifiés favorise l'efficacité des réunions.

La motivation des participants. Ce facteur est composé d'énoncés qui concernent l'intérêt et l'investissement des participants à l'égard des réunions. D'ailleurs, Hirokawa et Keyton (1995) soutiennent que l'un des principaux facilitateurs des réunions est l'intérêt et la motivation des membres. À ce sujet, Elsayed-Elkhouly et al. (1997) soutiennent qu'une « bonne réunion » nécessite une préparation adéquate de la part des participants.

L'énergie de production. Selon St-Arnaud (2008), l'énergie de production repose sur la perception d'une cible commune et permet au groupe de cheminer vers l'atteinte de cette cible. L'animateur peut intervenir de façon à favoriser une utilisation optimale de cette énergie et ainsi contribuer à l'atteinte de la cible. Les décisions prises lors des réunions sont un indice de maturité du groupe : elles rendent compte de sa capacité à être productif. À ce sujet, Malouff et al. (2012) ont observé que faire cheminer la réunion et

faire des résumés des décisions sont des comportements de l'animateur qui favorisent la perception de satisfaction et de productivité des participants lors d'une réunion. De son côté, Carlozzi (1999) rapporte que les réunions inefficaces qu'elle a observées manquent généralement de « focus ». Pour leur part, Tobia et Becker (1990) ajoutent qu'un important facteur favorisant l'inefficacité d'une réunion est le manque de direction et de cibles dans les discussions. Enfin, Elsayed-Elkhouly et al. (1997) rapportent que, selon les participants à leur étude, le fait d'avoir un accord entre les participants sur les actions qui suivront la réunion est l'élément le plus important, en vue d'assurer une « bonne » réunion.

Retombées potentielles pour la pratique

Outre son apport scientifique au développement des connaissances, cette recherche peut avoir plusieurs retombées importantes pour la pratique. En effet, elle permet en premier lieu de cerner ce que les organisations et les consultants peuvent faire afin de réduire la charge ressentie de travail au regard des réunions auxquelles participent les cadres intermédiaires du RSSSQ. À cet effet, une connaissance des facteurs qui sont perçus comme ayant une importance majeure sur l'appréciation des réunions est un atout notable. La présente recherche offre aussi un outil pouvant être utilisé pour évaluer périodiquement l'appréciation des réunions, en combinant à la fois des éléments liés à la satisfaction ressentie et à la production perçue.

Réduire la charge de travail ressentie des réunions en réduisant le temps passé en réunion

Plusieurs organisations, membres du *G9* (Massé 2011), souhaitent réduire la charge de travail engendrée par les réunions auprès des cadres intermédiaires (Initiative sur le partage des connaissances et le développement des compétences [IPCDC], 2013). Pour ce faire, l'une des stratégies employées a été de faire une cartographie de tous les comités de l'organisation et de se doter d'un objectif de réduction du nombre de comités (p. ex., réduction de 10% de tous les comités). Bien que ce type de stratégie puisse permettre une réduction du nombre de réunions par semaine (en réduisant le nombre de comités), il s'avère que c'est le temps hebdomadaire total passé en réunion qui affecte la perception de charge engendrée par les réunions. Ainsi, si une organisation souhaite réduire la charge de travail ressentie à l'égard des réunions, l'objectif devrait être davantage associé à une réduction du temps consacré aux réunions plutôt qu'au nombre de réunions.

Réduire la charge de travail ressentie des réunions en accroissant l'appréciation des participants à l'égard des réunions

La présente recherche suggère en outre que l'appréciation des participants à l'égard des réunions auxquelles ils participent réduit la perception d'une surcharge engendrée par les réunions. À cet effet, il importe de chercher, d'une part, à favoriser un climat plaisant et stimulant pour accroître la satisfaction des participants au regard de la réunion. D'autre part, il importe de chercher à optimiser l'apport de certains facteurs

perçus comme contribuant à l'efficacité des rencontres. Or, seulement quatre facteurs d'efficacité ont été identifiés dans le cadre de la présente recherche comme contribuant à l'appréciation des réunions. Cela permet de se concentrer sur ces facteurs centraux, alors que les autres facteurs d'efficacité peuvent être considérés comme des facteurs qui soutiennent l'apport de ces quatre facteurs prépondérants.

Ainsi, en vue de maximiser l'efficacité des réunions auxquelles doivent participer les gestionnaires du RSSS, les résultats de la présente recherche indiquent qu'il convient, en premier lieu, de se soucier de la motivation de ces derniers au regard de celles-ci. Conformément à la théorie de St-Arnaud (2008) sur le fonctionnement optimal d'un groupe, il importe à ce chapitre que les personnes convoquées à la réunion se sentent concernées par celle-ci et les actions qui s'ensuivront. Conséquemment, il importe d'assurer une composition adéquate du groupe et d'aider chaque participant à saisir son rôle ainsi que les attentes organisationnelles à l'égard de l'issue de la réunion. L'apport d'un animateur habile pour gérer adéquatement les processus de solidarité et de production du groupe joue sans contredit un rôle primordial au regard de l'efficacité d'une réunion. À cet effet, l'animateur doit voir à ce qu'il y ait toujours une cible commune perçue et valorisée par les membres du groupe et il doit voir à ce que les décisions qui se dégagent des échanges soient clairement identifiées. Enfin, il convient également que l'animateur se soucie de connaître l'appréciation des participants au regard de la réunion, ce qui permet, au besoin, de mettre en place des moyens visant à accroître l'appréciation des réunions futures.

Considérant l'importance accordée à l'apport de l'animateur dans l'efficacité des réunions, l'organisation a avantage à se soucier du développement des compétences des personnes appelées à exercer ce rôle. Pour sa part, le psychologue organisationnel est certes bien équipé pour assister l'organisation sur ce plan, que ce soit, par exemple, à travers une analyse de besoins, la mise en œuvre d'un atelier de formation ou du coaching offert aux gestionnaires.

Retombées scientifiques

Depuis quelques années, il y a peu d'écrits scientifiques portant sur les groupes restreints. De plus une très grande partie des écrits récents associés aux réunions sont des écrits de nature professionnelle. Afin de mesurer de façon juste la contribution de la présente recherche, ses principales forces en sont d'abord exposées puis s'ensuivent les principales limites. Pour conclure, les orientations que pourraient prendre des recherches empiriques futures sont présentées.

Forces de la recherche

Selon Payne et Payne (1999) ainsi que Streibel (2003), la documentation sur les réunions met le cap essentiellement sur l'efficacité des réunions. Cependant, bon nombre de ces écrits relèvent de l'expérience des auteurs et les caractéristiques des réunions efficaces ont rarement été étudiées selon un protocole scientifique (Leach et al., 2009). De plus, il semble que les études aient négligé le phénomène social de la réunion (Rogelberg

et al., 2006; Schwartzman, 1989). Or, d'une part, cette recherche ne porte pas exclusivement sur l'efficacité des réunions; elle porte aussi sur la satisfaction à l'égard de celles-ci, puis surtout sur la charge de travail ressentie qu'elles engendrent ainsi que sur les aspects qui affectent la perception de cette charge de travail. D'autre part, la méthode employée dans cette recherche a suivi un protocole scientifique rigoureux afin d'explorer les liens potentiels entre les différentes variables à l'étude. À cet effet, un instrument de mesure original a été construit à la lumière des écrits recensés et les items retenus pour procéder aux analyses avancées ont affiché des qualités psychométriques satisfaisantes. Cet instrument de mesure pourrait donc être utilisé pour de futures recherches portant sur les réunions.

Par ailleurs, le nombre élevé de gestionnaires ayant participé à cette recherche offre une excellente puissance statistique pour les analyses qui ont été faites. De plus, la représentativité de l'échantillon au regard de la population ciblée, des cadres intermédiaires du RSSSQ, permet de conclure que les résultats qui découlent de cette recherche sont généralisables à l'ensemble de cette population.

Limites de la recherche

Dans un premier temps, bien que la représentativité de l'échantillon permette une généralisation des résultats à l'ensemble des cadres intermédiaires œuvrant dans le RSSSQ, il importe de souligner que le fait que l'échantillon provienne d'un seul secteur d'activité entrave une généralisation des résultats à l'ensemble des gestionnaires et

employés qui se retrouvent dans la population générale et qui participent à des réunions au travail.

En second lieu, les questions employées pour mesurer la quantité hebdomadaire des réunions (temps passé en réunion et nombre de réunions) engendrent des données auto-rapportées. Ainsi, les réponses des participants, bien qu'elles fournissent un indice de la quantité hebdomadaire des réunions auxquelles participent les répondants, ne sont pas aussi valides que des données provenant d'observations directes ou d'un journal de bord, par exemple.

Par ailleurs, l'utilisation d'un devis transversal avec un seul temps de mesure ne permet pas de statuer sur la direction de la causalité des résultats obtenus. De plus, le fait que toutes les variables aient été mesurées par une même méthode engendre un biais de variance commune dû à la méthode, ce biais pouvant expliquer ou surestimer les liens trouvés entre les variables.

Enfin, bien que les construits mesurés dans cette recherche (charge ressentie à l'égard des réunions, appréciation des réunions et les dix facteurs d'efficacité) aient été conçus à l'aide de la littérature scientifique recensée et aient été soumis à des analyses statistiques permettant d'obtenir des qualités psychométriques satisfaisantes, il s'agit de construits qui n'ont pas été soumis à des analyses statistiques de type confirmatoire.

Orientations pour les recherches futures

Afin de pallier les limites de la présente recherche, il serait intéressant d'utiliser le même devis auprès d'une population plus large afin d'identifier si les résultats de la présente recherche sont généralisables. Toutefois, plutôt que d'utiliser des questions auto-rapportées afin de quantifier la quantité hebdomadaire des réunions, il conviendrait d'inclure dans le devis une observation directe ou un journal de bord pour mesurer de façon plus précise le temps consacré aux réunions (ainsi que le nombre de réunions hebdomadaires si cette variable spécifique est incluse dans le devis). En outre, la poursuite de la validation des outils utilisés dans la présente recherche, en les mettant en lien avec des critères objectifs plutôt qu'auto-rapportés, serait une avenue intéressante. Enfin, il serait intéressant de vérifier s'il y a d'autres facteurs qui peuvent influencer l'appréciation des participants à l'égard des réunions. En effet, les aspects de la socialisation organisationnelle, les caractéristiques individuelles des participants et le taux d'interdépendance à la tâche des participants ont été omis dans la présente recherche.

Conclusion

Le nombre élevé de réunions en milieu de travail n'est pas une chose nouvelle. En 1987, des chercheurs-praticiens ont déterminé que le nombre de réunions auxquelles les cadres participent a doublé entre les années 60 et 80. Près d'une quinzaine d'années plus tard, dans une méta-analyse de 94 écrits scientifiques et professionnels portant sur les réunions auxquelles participent des gestionnaires de différents niveaux et secteurs d'activités, Romano et Nunamaker (2001) confirment que cette tendance à la hausse du nombre de réunions auxquelles les gestionnaires participent est là pour rester. Enfin, les observations de l'auteur de cette recherche confirment cette tendance où le nombre de réunions s'avère être une préoccupation partagée par l'ensemble des organisations.

Les réunions ont certes leur importance dans les organisations. La méta-analyse de Romano et Nunamaker (2001) révèle que les réunions sont essentielles pour accomplir des tâches que les individus ne peuvent accomplir seuls et que la réunion est un outil de gestion essentiel. D'après les propos de Boden (1994, p. 84), les réunions sont même « l'occasion d'exprimer le management dans l'action » [traduction libre]. Il s'avère cependant que le temps passé en réunion est souvent improductif et coûteux pour les organisations. Déjà en 1974, Rush et Philips soutenaient que les réunions, bien qu'admises comme un fait acceptable d'une organisation, sont jugées indésirables. Encore aujourd'hui, plusieurs écrits professionnels et scientifiques mentionnent leur caractère improductif, insatisfaisant et chronophage.

La recherche qui fait l'objet de la présente thèse a été menée auprès de gestionnaires travaillant dans le réseau de la Santé et des Services sociaux au Québec (RSSSQ). Une étude menée en 2008 par Gagnon et Paquet a permis d'identifier que des cadres intermédiaires œuvrant dans le RSSSQ avaient une perception négative de leur charge de travail. Alors que 14 sous-dimensions du climat psychologique mesurées par ces auteurs révélaient un degré élevé de satisfaction et d'engagement envers le travail et l'organisation, la surcharge de travail exprimée par les cadres était, quant à elle, jugée importante. Or, le cadre de référence du MSSS (Gagnon & Desjardins, 2009) suggère que l'un des indicateurs permettant de mesurer l'amélioration des conditions d'exercices des cadres est la diminution du nombre de comités dont font partie les cadres intermédiaires. En parallèle, au terme d'une recherche-action menée dans deux CSSS, Villeneuve (2009) conclut que l'un des facteurs déterminants de la charge concrète et ressentie est le temps passé en réunion par les cadres intermédiaires. Par ailleurs, il semble se dégager à travers le RSSSQ une vision où le travail administratif et managérial opérationnel des cadres intermédiaires devrait être réduit, notamment par une diminution du temps passé en réunion (Desjardins & Gagnon, 2010; Villeneuve, 2009).

La présente recherche visait à déterminer si la satisfaction à l'égard des réunions et l'efficacité perçue des réunions peuvent avoir un effet médiateur entre la quantité hebdomadaire de réunions et la charge de travail ressentie à l'égard des réunions, chez des cadres intermédiaires dans le secteur de la santé. Un objectif secondaire consistait à évaluer, chez la même population, les liens potentiels entre des facteurs d'efficacité d'une

réunion et l'appréciation des réunions par les participants. Pour répondre à ces interrogations, un questionnaire électronique mesurant la quantité hebdomadaire des réunions, la charge de travail ressentie à l'égard des réunions, l'appréciation des réunions (en termes d'efficacité et de satisfaction), ainsi que des facteurs d'efficacité des réunions a été transmis aux cadres intermédiaires du RSSSQ. Les données soumises aux analyses statistiques proviennent de 575 questionnaires dûment remplis.

Au terme de diverses analyses en composantes principales et de régression simple et multiple, les résultats permettent de constater que le temps passé en réunion par semaine et le nombre d'employés sous supervision directe sont liés à la charge de travail ressentie à l'égard des réunions. Par ailleurs, il s'avère que le nombre de réunions hebdomadaires n'est pas lié à la charge ressentie des réunions et que l'appréciation des participants à l'égard des réunions n'a pas d'effet médiateur entre le temps passé en réunion et la charge ressentie à l'égard des réunions. L'appréciation à l'égard des réunions réduit tout de même la charge de travail ressentie à l'égard des réunions. En ce qui a trait aux facteurs d'efficacité perçus comme contribuant de façon significative à l'appréciation des réunions, ceux-ci concernent l'apport de l'animateur, le cadre des réunions, la motivation des participants et l'énergie de production.

Alors que la méthode de recherche déployée comporte ses forces et limites, différentes pistes pour des recherches futures sont avancées. Des études ultérieures pourraient prendre en compte une population plus large, affiner les techniques de mesure

de la quantité de réunions hebdomadaires ainsi que considérer certains autres aspects des réunions, tel que la socialisation, le niveau d'interdépendance et les caractéristiques individuelles des participants.

En conclusion, la recherche présentée dans cette thèse a permis de répondre à la question de recherche. Elle a aussi permis d'identifier que l'appréciation des réunions n'a pas d'effet médiateur entre la quantité hebdomadaire des réunions et la charge ressentie des réunions mais qu'elle réduit quand même cette charge ressentie et que certains facteurs d'efficacité influencent davantage l'appréciation que font les participants à l'égard des réunions que d'autres. Nous espérons que la méthode employée et que les résultats qui découlent de cette recherche seront utiles à la communauté des chercheurs qui s'intéressent aux réunions dans les organisations. Enfin, il est aussi souhaité que les connaissances mises de l'avant par cette recherche soient mises à profit de façon très concrète dans les organisations, notamment par les conseillers en développement organisationnel qui y œuvrent, soit à titre d'agents internes ou à titre de consultants externes. Sur ce plan, il convient de s'attarder à la motivation des gestionnaires au regard des réunions, à une composition adéquate des groupes et à la clarification des rôles et attentes de l'organisation. Il convient également de miser sur une animation habile des réunions, tant sur le plan des interactions entre les participants que sur le plan de l'atteinte des objectifs. Une prémisse sur laquelle repose une appréciation positive du temps investi dans diverses réunions est certes que les organisations et les personnes désignées pour

animer des réunions comprennent bien l'apport de ces facteurs d'efficacité dans l'appréciation des réunions par les gestionnaires au regard des réunions.

Références

- Association des gestionnaires des établissements de santé et de service sociaux du Québec. (2012) Rapport annuel : 2011 – 2012, Repéré à http://www.agesss.qc.ca/documentation/rapports_annuel/Rapport_Annuel_2012.pdf
- Allen, J. A., Sands, S., Coufal, S., Frear, K., Mudd, M., & Rogelberg, S. G. (2012). Employees' feelings about more meetings: An overt analysis and recommendations for improving meetings. *Management Research Review*, 35, 405-418.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bélisle, L. (2012). *Travaux du groupe d'améliorations rapides sur les comités et réunions : Rapport d'étape au Centre de Santé et de Services sociaux des Aurores-Boréales*. Document inédit.
- Bennett, R. J. (1998). Perceived powerlessness as a cause of employee deviance. Dans Griffin, R.W., O'Leary-Kelly, A., & Collins, J. M. *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior*, 23, 221-239. US: Elsevier Science/JAI Press
- Boden, D. (1994). *The business of talk. Organizations in action*. Cambridge, Royaume-Uni: Polity.
- Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2010). *Analyse de données avec SPSS*. Paris, France: Pearson Education France.
- Carlozzi, C. L. (1999) Make your meetings count. *Journal of Accountancy*, 187(2), 53-55.
- Carrier-Vernhet, A. (2012). *Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources*. Thèse de doctorat en sciences de gestion non publiée, Université de Grenoble, Belgique.
- Cohen, M. A., Rogelberg, S. G., Allen, J. A., & Luong, A. (2011). Meeting design characteristics and attendee perceptions of meeting quality. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 15(1), 90-104.

- Desjardins, M., & Gagnon, S. (2010, avril). *Le malaise des gestionnaires intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux : Nouveau cadre de référence et nouvelles voies d'action*. Communication présentée au Colloque de la Société québécoise de Psychologie du Travail et des Organisations, Montréal, Qc.
- Elsayed-Elkhouly, S. M., Lazarus, H., & Forsythe, V. (1997). Why is a third of your time wasted in meetings? *Journal of Management Development*, 16, 672-676.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3^e éd.). Los Angeles, CA: SAGE.
- Gagnon, S., & Desjardins, M. (2009). *Les conditions d'exercice des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec : Cadre de référence*. Montréal, Qc: CRISO/CUSM.
- Gagnon, S., Desjardins, M., & Chartier, L. (2009). Les conditions d'exerce des cadres intermédiaires – Comment engager son établissement dans une démarche de changement durable? *Le Point en administration de la santé et des services sociaux*, 5(2), 26-30.
- Gagnon, S., & Paquet, M. (2008). *Le problème de la surcharge chronique de travail chez les cadres cliniques*. CRISO/Centre universitaire de santé McGill. Repéré à <http://www.criso.ca/fr-CA/base-de-connaissances/publications/>
- Gagnon, S., Paquet, M., Courcy, F., & Parker, P. P. (2009). Measurement and management of work climate: Cross-validation of the CRISO Psychological Climate Questionnaire. *Healthcare Management Forum*, 22(1), 57-65.
- Harrisson, D. (2003). Les représentations de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux, une analyse qualitative. *Relations industrielles/Industrial relations*. 58 (3), 109-136.
- Hirokawa, Y., & Keyton, J. (1995). Perceived facilitators and inhibitors of effectiveness in organizational work teams. *Management Communication Quarterly*, 8, 424-446.
- Initiative sur le partage des connaissances et le développement des compétences. (2013) Partager les apprentissages du G9 : Bilan des projets pour l'amélioration des conditions d'exercice des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux ; Bilan des modalités de soutien et perspectives pour le transfert de connaissances, Repéré à http://www.ipcdc.qc.ca/sites/default/files/files/Les_apprentissages_du_G9.pdf
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M. & Paul, K. B. (1989) Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite and specific measures, *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200.

- Jay, A. (1976, mars). How to run a meeting. *Harvard Business Review*. Repéré à <http://hbr.org>
- Kaplan, I. T., & Greenbaum, H. H. (1989). Measuring work group effectiveness: A comparison of three instruments. *Management Communication Quarterly*, 2, 424-448.
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria – What did they really say? *Organizational Research Methods*, 9, 202-220.
- Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2009). Perceived meeting effectiveness: The role of design characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 24, 65-76.
- Luong, A. & Rogelberg, S. G. (2005). Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees. *Group Dynamics : Theory, Research, and Practice*, 1, 58-67.
- Maggi, B. (1996) La régulation du processus d'action de travail. Dans P. Cazamian et F. Hubault. *Traité d'ergonomie* (pp. 77-102). Toulouse, France: Éditions Octares.
- Malouff, J. M., Calic, A., McGrory, C. M., Murrell, R. L., & Schutte, N. S. (2012). Evidence for a needs-based model of organizational-meeting leadership. *Current Psychology*, 31, 35-48.
- Massé, B. (2011) Le G9 numéro 1 : Bulletin d'information sur les projets d'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres, Repéré à http://www.agesss.qc.ca/documentation/G9/G9_%20no_1.pdf
- Ministère de la santé et des services sociaux. (2013) *Réseau*. Repéré à <http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/index.php>
- Ministère de la santé et des services sociaux. (2002) *Statistique sur les cadres de la santé et des services sociaux*. Repéré à <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs19795>
- Microwave Communications, Inc. (1998) *Meetings in America: A study of trends, costs and attitudes toward business travel, teleconferencing, and their impact on productivity*. MCI Conferencing White Paper. Repéré à <https://e-meetings.verizonbusiness.com/global/en/meetingsinamerica/uswhitepaper.php>
- Mosvick, R. K., & Nelson, R. (1987). *We've got to start meeting like this! A guide to successful business meeting management*. Glenview, IL: Scott, Foresman

- Pedhazur, E. J. (1982). *Multiple regression in behavioral research: Explanation and prediction* (2^e éd.). New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Raubenheimer, J. (2004). An item selection procedure to maximise scale reliability and validity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(4), 59-64.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. W., & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with their meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49, 149-172.
- Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2006). "Not Another Meeting!" Are meeting time demands related to employee well-being? *Journal of Applied Psychology*, 1, 86-96.
- Rogelberg, S. G., Scott, C. S., & Kello, J. (2006). Meetings at work: Burnout and effectiveness. *Peking University Business Review*, 26, 140-145.
- Romano, N. C., & Nunamaker, J. F. (2001) Meeting analysis: Findings from research and practice. *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-13. doi: [0-7695-0981-9/01](https://doi.org/10.7695-0981-9/01)
- Rush, F. M., & Philips, V. F. (1974). Getting the most out of meetings. *Business Horizons*, 17(5), 55-61.
- Schwartzman, H. B. (1989). *The Meeting: Gatherings in Organizations and Communications*. New-York, NY: Plenum Press.
- St-Arnaud, Y. (1978). *Les petits groupes : participation et communication*. Boucherville, Qc: Gaëtan Morin éditeur.
- St-Arnaud, Y. (2008). *Les petits groupes : participation et communication* (3^e éd. actualisée). Boucherville, Qc: Gaëtan Morin éditeur.
- Streibel, B. J. (2003) *The Manager's Guide to Effective Meetings*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6^e éd.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5^e éd.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Tobia, P. M., & Becker, M. C. (1990). Making the most of meeting time. *Training and Development*, 44(8), 34-38.

- Tracy, K., & Dimock, A. (2003), Meetings: Discursive sites for building and fragmenting community. *Communication Yearbook*, 28, 127-165.
- Villeneuve, F. (2009). *Rapport préliminaire interne d'une recherche-intervention en cours sur l'exercice des conditions d'exercice au travail des cadres cliniques dans deux CSSS en région*. Document inédit. Département des sciences de la gestion, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Rouyn-Noranda, Qc.
- Van Vree, W. (2002). The development of meeting behaviors in modern organizations and the rise of an upper class of professional chairpersons. Dans A. Van Iterson, W. Mastenbroek, T. Neston, & D. Smith, *The civilized organization: Norbert Elias and the future of organizations studies*, 10, 3-24. Philadelphie, PA: John Benjamins North America

Appendice A
Questionnaire

Projet de recherche : Le temps passé en réunion et les variables médiatrices qui influencent la charge ressentie des réunions chez des cadres intermédiaires.

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche intitulé : *Le temps passé en réunion et les variables médiatrices qui influencent la charge ressentie des réunions chez des cadres intermédiaires*. La direction du projet est assurée par Louis Bélisle, étudiant au doctorat en psychologie organisationnelle à l'Université de Sherbrooke. Nicole Chiasson, professeure au Département de psychologie à l'Université de Sherbrooke, est chargée de la supervision du projet. L'objectif visé de cette recherche est d'évaluer si le rôle de l'efficacité perçue des réunions et de la satisfaction à l'égard des réunions peut influencer le lien entre le temps passé en réunion et la charge de réunions ressentie. À ceci, l'importance du lien entre différents facteurs d'efficacité et la perception d'efficacité d'une réunion sera évaluée.

Raison et nature de votre participation

Afin de mener à bien la réalisation de la présente étude, nous vous demandons de bien vouloir remplir un questionnaire. Le temps requis pour compléter ce questionnaire est évalué à une vingtaine de minutes. Les questions portent sur le temps passé en réunion, la charge ressentie des réunions, la satisfaction à l'égard des réunions et l'efficacité des réunions auxquelles vous participez. De plus, quelques questions nous permettront de recueillir des données sociodémographiques sur les participantEs à cette étude.

Avantages pouvant découler votre participation

Votre participation à ce projet de recherche ne vous apportera aucun avantage direct. Elle vous permettra toutefois de contribuer à l'avancement des connaissances sur le lien entre le temps passé en réunion, la satisfaction à l'égard des réunions, l'efficacité des réunions et la charge ressentie à l'égard des réunions.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation n'implique aucun risque mais nécessite que vous donniez de votre temps pour la durée de la passation du questionnaire.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, le chercheur responsable recueillera et consignera dans un dossier de recherche les données recueillies. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront complètement anonymes, c'est-à-dire qu'à aucun moment du processus de recherche, il sera possible de vous identifier. Le chercheur principal de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier. Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

Résultats de la recherche et publication

Vous devez savoir que l'information recueillie pourra être utilisée pour fins de communication scientifique et professionnelle. Dans ces cas, rien ne permettra d'identifier les organisations ou les personnes ayant participé à la recherche.

Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **Mme Dominique Lorrain**, présidente du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : 819-821-8000 poste 62644, ou par courriel à : **cer_lsh@USherbrooke.ca**.

Nous joindre

Pour toute question relative à cette étude, veuillez communiquer avec :

- Louis Bélisle, étudiante responsable du présent projet de thèse, à l'adresse courriel suivante : louis.belisle@usherbrooke.ca, ou encore ;
- Nicole Chiasson, professeure titulaire au département de psychologie à l'Université de Sherbrooke et directrice de thèse au 1-800-267-8337 poste 62215, ou par courriel à l'adresse suivante : nicole.chiasson@usherbrooke.ca

Consentement du participant

Avant de débiter, veuillez répondre aux deux questions suivantes :

Jugez-vous être informéE de façon satisfaisante de la raison et nature de votre participation à ce projet? Oui Non

Acceptez-vous de participer à la recherche en remplissant le questionnaire qui suit?

Oui Non

Avez-vous déjà remplis ce questionnaire ? Oui Non

Nous vous remercions de votre participation !

Le temps passé en réunion

En considérant qu'une réunion est un rassemblement planifié d'au moins trois individus externes ou internes à l'organisation, qu'elle peut se dérouler sur les lieux du travail ou à l'extérieur et que le ou les sujets abordés sont reliés au travail, veuillez répondre aux deux questions suivantes :

1) En moyenne, approximativement, combien de temps (en heures et minutes, par exemple 3h25) passez-vous en réunion dans une semaine typique?

2) En moyenne, à combien de réunions assistez-vous dans une semaine typique? _____

La satisfaction à l'égard des réunions

En vous référant à votre expérience personnelle dans les réunions auxquelles vous participez dans une semaine typique, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord face à chacun des énoncés suivants.

	1	2	3	4	5
La satisfaction à l'égard des réunions	Fortement en désaccord ▼	Plutôt en désaccord ▼	Neutre ▼	Plutôt en accord ▼	Fortement en accord ▼
Les réunions auxquelles j'assiste sont satisfaisantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions auxquelles j'assiste sont stimulantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions auxquelles j'assiste sont plaisantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Note : Les scores rattachés aux adjectifs négatifs (deuxième, quatrième et sixième énoncés) seront inversés lors du traitement des données.

L'efficacité perçue des réunions

CONSIGNES : En vous référant à votre expérience personnelle dans les réunions auxquelles vous participez dans une semaine typique, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord face à chacun des énoncés suivants.

	1	2	3	4	5
	Fortement en désaccord ▼	Plutôt en désaccord ▼	Neutre ▼	Plutôt en accord ▼	Fortement en accord ▼
L'efficacité des réunions					
Les réunions auxquelles j'assiste me permettent d'atteindre mes buts au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions auxquelles j'assiste permettent à mes collègues d'atteindre leurs buts au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions auxquelles j'assiste permettent l'atteinte des objectifs organisationnels, départementaux ou de l'unité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions auxquelles j'assiste permettent aux participants d'acquérir de l'information utile.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions auxquelles j'assiste permettent aux participants de socialiser et de développer des liens entre eux (un réseau).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions auxquelles j'assiste permettent de promouvoir l'engagement des participants envers ce qui a été dit et accompli dans les réunions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Les facteurs d'efficacité des réunions

CONSIGNES : En vous référant à votre expérience personnelle dans les réunions auxquelles vous participez dans une semaine typique, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord face à chacun des énoncés suivants.

	1	2	3	4	5
	Fortement en désaccord ▼	Plutôt en désaccord ▼	Neutre ▼	Plutôt en accord ▼	Fortement en accord ▼
La clarté des rôles et objectifs					
Les attentes organisationnelles à l'égard des réunions auxquelles j'assiste sont claires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les objectifs des réunions sont clairement identifiés et énoncés aux participants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les raisons pour lesquelles il y a des réunions sont clairement identifiées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je connais mon rôle dans les réunions auxquelles je participe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai l'impression de ne pas savoir la raison de ma présence aux réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les participants aux réunions n'ont pas de rôles définis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
	Fortement en désaccord ▼	Plutôt en désaccord ▼	Neutre ▼	Plutôt en accord ▼	Fortement en accord ▼
L'organisation de la réunion					
Le nombre de participants à chacune des réunions me semble adéquat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions comportent généralement un ordre du jour	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions débutent à l'heure prévue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions se terminent à l'heure prévue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une personne prend des notes et fait des comptes-rendus lors des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il y a une période d'évaluation du déroulement de la réunion à la fin des rencontres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Les participants : la cohésion

	1	2	3	4	5
	Fortement en désaccord ▼	Plutôt en désaccord ▼	Neutre ▼	Plutôt en accord ▼	Fortement en accord ▼
Lors des réunions, il y a un accord clairement identifié des participants sur les actions à prendre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les participants partagent une cible commune lors des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les participants priorisent une cible commune lors des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les participants sont en mesure de s'inter-influencer lors des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les participants ont de la difficulté à s'entendre sur les procédures à suivre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il n'y a pas de cibles partagées par les participants lors des discussions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Les participants : les relations

	1	2	3	4	5
	Fortement en désaccord ▼	Plutôt en désaccord ▼	Neutre ▼	Plutôt en accord ▼	Fortement en accord ▼
La confiance règne entre les participants lors des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il y a de la coopération entre les participants lors des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les participants semblent respecter les compétences de chacun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il semble exister une relation de compétition entre les participants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Les participants : l'engagement

	1	2	3	4	5
	Fortement en désaccord ▼	Plutôt en désaccord ▼	Neutre ▼	Plutôt en accord ▼	Fortement en accord ▼
Les participants aux réunions semblent intéressés et motivés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les participants semblent investis dans les réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La préparation des participants est adéquate et suffisante pour le bon fonctionnement des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certains participants semblent désintéressés et démotivés à l'égard des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tous les participants sont présents lors des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les participants arrivent à l'heure aux réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Les participants : la participation aux réunions

	1	2	3	4	5
	Fortement en désaccord ▼	Plutôt en désaccord ▼	Neutre ▼	Plutôt en accord ▼	Fortement en accord ▼
Le ou les sujets de la réunion sont respectés par les participants (les discussions ne débordent pas du ou des sujets de la réunion)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il y a un équilibre entre l'écoute et la prise de parole par les participants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les participants participent activement aux différentes discussions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il y a plusieurs interruptions (téléphone, téléavertisseur, cellulaire, etc.) lors des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il y a des discussions parallèles lors des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

L'animation : la présence d'un animateur

	1	2	3	4	5
	Fortement en désaccord ▼	Plutôt en désaccord ▼	Neutre ▼	Plutôt en accord ▼	Fortement en accord ▼
Il y a un animateur lors des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'animateur des réunions m'apparaît efficace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les participants semblent ouverts et confortables à s'exprimer devant l'animateur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le leadership est pauvre lors des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

L'animation : la gestion du processus de réunion et la facilitation à la participation

	1	2	3	4	5
	Fortement en désaccord ▼	Plutôt en désaccord ▼	Neutre ▼	Plutôt en accord ▼	Fortement en accord ▼
L'animateur gère le processus des réunions (début de la rencontre, remise de documents, suivi de l'ordre du jour, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'animateur encourage la participation des participants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'animateur donne la parole aux participants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'animateur sensibilise les participants au temps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'animateur réfrène la participation des participants trop loquaces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'animateur nuit à la participation des participants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

L'animation : la facilitation à la production

	1	2	3	4	5
	Fortement en désaccord ▼	Plutôt en désaccord ▼	Neutre ▼	Plutôt en accord ▼	Fortement en accord ▼
L'animateur fait cheminer et avancer les discussions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'animateur fait un résumé des décisions prises lors des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'animateur définit les nouveaux termes employés lors des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'animateur fait des résumés-synthèses des discussions au cours de la réunion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les discussions stagnent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

L'animation : la facilitation à la solidarité

	1	2	3	4	5
	Fortement en désaccord ▼	Plutôt en désaccord ▼	Neutre ▼	Plutôt en accord ▼	Fortement en accord ▼
L'animateur facilite la communication entre les participants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'animateur favorise de saines relations entre les participants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'animateur permet l'expression des sentiments des participants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

L'animation : la prise de décision

	1	2	3	4	5
	Fortement en désaccord ▼	Plutôt en désaccord ▼	Neutre ▼	Plutôt en accord ▼	Fortement en accord ▼
L'animateur encourage la prise de décisions participatives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les participants sont en mesure d'influencer les décisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les décisions reflètent la créativité des participants plutôt que la conformité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les décisions sont approuvées par l'ensemble des participants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Le soutien de l'organisation

	1	2	3	4	5
	Fortement en désaccord ▼	Plutôt en désaccord ▼	Neutre ▼	Plutôt en accord ▼	Fortement en accord ▼
Des horaires de travail compatibles facilitent la prise de rendez-vous et la participation aux réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque les participants le demandent, l'organisation offre du soutien aux participants (par exemple : formation à la tenue de réunions, personnes-ressources, animateurs externes, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les participants ont accès aisément aux informations permettant de mener adéquatement les réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il arrive que la direction interfère dans le déroulement des réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il arrive que la direction interfère dans les décisions prises dans les réunions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Note : Les scores rattachés aux énoncés négatifs seront inversés lors du traitement des données.

La charge ressentie des réunions

En vous référant à votre expérience personnelle dans les réunions auxquelles vous participez dans une semaine typique, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord face à chacun des énoncés suivants.

La charge de travail ressentie à l'égard des réunions

	1	2	3	4	5
	Fortement en désaccord ▼	Plutôt en désaccord ▼	Neutre ▼	Plutôt en accord ▼	Fortement en accord ▼
En considérant l'ensemble de ma charge de travail, la quantité de réunions auxquelles je dois assister est trop élevée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La quantité de réunions auxquelles j'assiste m'empêche de faire du bon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions me mettent constamment sous trop de pression au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai trop de réunions auxquelles je dois assister	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

