

HEC MONTRÉAL

**Leadership d'équipe :
Le cas d'un comité bénévole organisant un festival**

par

Mathieu Couture

Sciences de la gestion
(Gestions en contexte d'innovations sociales)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M.Sc.)*

Décembre 2018

© Mathieu Couture, 2018

Résumé

Depuis plusieurs décennies, le leadership est étudié afin de mieux comprendre comment certaines personnes influencent leur entourage vers l'atteinte d'un but commun. Très souvent, on associe le mot « leader » à une seule personne comme si le changement était provoqué exclusivement par cette personne. Certes, il y a certaines personnes qui exercent une plus grande influence sur d'autres personnes, mais il y a en fait une influence mutuelle entre les personnes qui veulent atteindre un même objectif. Ceci est encore plus vrai dans un contexte d'équipe où chaque membre contribue à la réalisation des objectifs de l'équipe. À cet effet, les équipes, étant vues jadis comme des entités statiques avec une structure rigide et permanente, sont perçues désormais comme des systèmes dynamiques de plus en plus mis en place par les organisations afin de mieux répondre à leurs besoins.

C'est en considérant cette tendance à diviser les organisations en équipes de travail et en tenant compte du partage d'influence entre les individus de ces équipes que nous avons décidé d'étudier le leadership d'équipe. En effet, ce mémoire a pour objectif d'étudier une équipe afin d'identifier quelles fonctions de leadership peuvent faciliter l'atteinte des objectifs de l'équipe. Concrètement, nous avons choisi d'étudier une équipe autonome composée uniquement de bénévoles organisant une première édition d'un festival en sol québécois. Pour ce faire, nous nous sommes entretenus avec des membres de l'équipe et, à partir de ce qu'ils nous ont raconté, nous avons parcouru de fond en comble tous les documents accessibles sur leur plate-forme virtuelle de partage de documents ainsi que leur groupe Facebook.

L'analyse des résultats suggère qu'il y a sept fonctions de leadership qui ont été pratiquées par l'équipe. Ces fonctions sont d'ailleurs divisées en deux dimensions soient une dimension axée sur les tâches et une autre axée sur les personnes. Nous avons aussi analysé ces fonctions en tenant compte de leur évolution à travers la durée de vie du projet. Puis, ayant identifié les caractéristiques spécifiques de cette équipe, nous avons pu la comparer avec certains types d'équipe relevés dans la littérature scientifique.

À la lumière de ces informations, ce mémoire permet de contribuer à l'étude des équipes en proposant des fonctions de leadership bien définies facilitant l'atteinte des objectifs fixés par l'équipe dans un contexte original : celui du bénévolat.

Mots clés : Leadership, équipe, leadership d'équipe, fonctions de leadership, efficacité, tâches, membres d'une équipe, bénévoles

Abstract

Since several decades, leadership has been studied to better understand how a certain individual influences their group in order to achieve a common goal. The word “leader” is often associated with one person who is seen as the cause for change. Certainly, there are some people who have a greater influence over others but the fact of the matter is that people who have a mutual goal influence each other in order to accomplish their objectives. This is evident especially in a team context where each member contributes towards the achievement of their shared goal. At the end, teams that are seen as static entities with a rigid and permanent structure, are now seen as dynamic systems increasingly set up by the organizations to better meet their needs.

We decided to study team leadership because organizations have a tendency to divide work into teams without considering that influence is shared through the team members. This thesis aims to identify the leadership functions that facilitate the achievement of the team’s objectives. In more concrete terms, we chose to analyze a self-managed volunteer-led team in Quebec who organized the first edition of a festival. To complete this task, we interviewed members of a team and went through all their documents available online through document sharing platforms as well as their Facebook group.

The results suggest that the team performed seven leadership functions. These functions were divided into two dimensions; task-focused and person-focused dimension. Also, we analyzed these functions by taking into account their evolution over the lifetime of the project. Then, the specific characteristics of this team was identified and compared with certain types of teams described in the scientific literature.

In light of the above information, this thesis contributes to the study of teams by proposing clearly defined leadership functions facilitating the achievement of the goals set by the team in the original context of volunteering.

Keywords: Leadership, team, team leadership, leadership functions, efficiency, task, team members, volunteers

Table des matières

Avis de conformité CER	ii
Résumé	iv
Abstract	vi
Table des matières	vii
Liste des tableaux et figures	ix
Remerciements	x
Introduction	1
Chapitre I : Les équipes de travail et le leadership	5
1.1. Les équipes de travail.....	5
1.1.1. La conception des équipes de travail : d’hier à aujourd’hui	5
1.1.2. La composition des équipes.....	6
1.1.3. Les équipes virtuelles.....	7
1.1.4. Les équipes autonomes.....	8
1.1.5. Les équipes bénévoles.....	9
1.1.6. Le cycle de vie des équipes.....	10
1.1.7. Les facteurs de succès des équipes.....	10
1.2. Le leadership	14
1.2.1. Autorité versus leadership.....	15
1.2.2. Leadership d’équipe.....	15
1.2.3. Leadership partagé.....	16
1.2.4. Leadership fonctionnel.....	17
Chapitre II : Cadre conceptuel	21
2.1. Les huit caractéristiques de Larson et Lafasto	21
2.2. Les six conditions de Hackman.....	25
2.3. Les quinze fonctions de Morgeson	27
Chapitre III : De la méthode	36
3.1. Choix de l’équipe.....	36
3.2. Cueillette des données	37
3.3. Analyse des données.....	38
3.3.1. Phase de préparation.....	40
3.3.2. Phase d’organisation des données.....	41
3.3.3. Validité des données.....	42
Chapitre IV : Résultats	43
4.1. Les sept fonctions de leadership.....	44

4.1.1. Fonctions de leadership axées sur les tâches.....	44
4.1.2. Fonctions de leadership axées sur les personnes.....	57
4.2 Analyse temporelle des fonctions de leadership	60
Chapitre V : Discussion	64
5.1. Rappel des objectifs du mémoire.....	64
5.2. Interprétation des résultats	65
5.2.1. Les fonctions de leadership.....	65
5.2.2. L'évolution temporelle des fonctions de leadership.....	75
5.2.3. Le comité : une équipe virtuelle et autonome?.....	78
5.2.4. Une équipe efficace dans le contexte spécifique du bénévolat.....	80
5.3. Forces de l'étude et contributions.....	81
5.4. Limites et avenues de recherches.....	83
Conclusion	85
Bibliographie.....	87
Annexes.....	94

Liste des tableaux et figures

Tableau 1 : Notions communes comprises dans le cadre conceptuel	34
Tableau 2 : Structure des données	45
Tableau 3 : Données soutenant le choix des fonctions de leadership pratiquées par l'équipe.....	46
Figure 1 : Évolution temporelle du pourcentage des publications du groupe Facebook de l'équipe.....	61
Figure 2 : Évolution temporelle du pourcentage des publications du groupe Facebook de l'équipe en fonction des dimensions supérieures.....	62

Remerciements

Il y a quelques années, je n'aurais pu imaginer effectuer un travail intellectuel aussi exigeant que la réalisation de ce mémoire. Il faut dire que, même si j'avais eu quelques échos concernant la rigueur et l'autonomie nécessaires afin d'y arriver, c'est seulement en plongeant moi-même dans ce magnifique océan que j'ai pu réaliser à quel point il fallait être persévérant pour y contribuer à ma façon, pour y ajouter *ma* goutte.

Heureusement, j'ai été entouré de plein de gens merveilleux qui m'ont encouragé à continuer malgré les embûches. Ces personnes se comptent par dizaines et leur apport, très ponctuel pour certains, peut avoir semblé anodin, mais sans tous les petits mots d'encouragement et les petites tapes dans le dos, j'aurais sans doute connu davantage de difficulté dans cette aventure longue et... disons-le, assez solitaire.

J'aimerais tout de même prendre quelques lignes pour remercier spécialement certaines personnes qui ont grandement contribué à l'avancement de ce mémoire. Sans ces êtres chers, je ne serais certainement pas en train d'écrire ces mots aujourd'hui, le 12 décembre 2018.

Jean-François, merci d'avoir su m'orienter dans mes nombreux détours. Réaliser un mémoire n'a pas été une simple tâche pour moi mais les bons conseils aux bons moments m'ont permis de rester motivé et, finalement, de me sentir valorisé pour le travail accompli.

Un grand merci à tous les membres de l'équipe qui m'ont permis de m'entretenir avec eux et de m'avoir fait confiance en me partageant leurs documents de travail. Cela m'a permis d'approfondir énormément mon analyse et cela contribue concrètement à l'avancement scientifique de la recherche portant sur l'aspect dynamique du leadership d'équipe.

Geneviève, Julie, Constance, Abrielle et Naoko, ce fut un plaisir de partager ces moments avec vous afin de me motiver à mettre du temps sur ce mémoire et surtout à développer notre amitié et rendre mes journées plus agréables. Je me rappellerai longtemps de nos séances de rédaction collective, sans lesquelles je ne serais jamais venu à bout de ce travail.

Céline-Audrey, tu es une des personnes les plus inspirantes que j'ai rencontrées de ma vie. Les innombrables projets dans lesquels nous nous sommes lancés ont sans aucun doute contribué à rendre mon parcours de maîtrise plus enrichissant et je crois sincèrement que j'en retire autant à travers mes implications avec toi qu'avec la réalisation de ce mémoire.

Jacinthe et Polo, vos encouragements ont toujours été présents et j'apprécie que vous ayez respecté chacune de mes décisions durant mon parcours universitaire. Je suis passé de l'économie à l'innovation sociale, je me suis impliqué bénévolement dans mille et un projets en parallèle de mes études et je vous ai toujours fait part de mes réflexions sur la vie, le travail, les études, les amours... vous avez toujours su être à l'écoute et vous m'avez toujours fait confiance ou plutôt vous avez agi de manière à me donner confiance en moi-même. Je vous aime et je me considère très chanceux de vous avoir comme parents.

Catherine, mon amour, comme je suis heureux de t'avoir rencontré le 22 avril 2016. Tu m'as suivi de près dans tous les projets dans lesquels je me suis impliqué. Tu as toujours été là quand j'avais besoin de parler. Tu as réussi à m'encourager dans les moments de doutes et tu as toujours cru en moi. Nous passons maintenant à une autre étape de la vie, c'est le commencement de notre vie professionnelle, de notre carrière, et sache que je ne voudrais pas la commencer avec qui que ce soit d'autre que toi. Je t'aime.

*« Elles ne savaient pas que c'était impossible,
alors elles l'ont fait. »*

- Mark Twain

Introduction

L'attention accordée au leadership n'est pas nouvelle. Bien que certain.es le considèrent plus grand qu'il ne le faut (par exemple, Kiechel, 1988), ce sujet a suscité l'intérêt des chercheurs et des chercheuses depuis plusieurs décennies. En effet, Lehman (1922) écrivait déjà dans les années 1920 un article paru dans le *Modern Language Association* sur le leadership chez les poètes de la Romance (18^e et 19^e siècle). Pour sa part, McFillen (1985) a effectué une revue de manuels distribués dans les universités américaines portant sur le comportement organisationnel et déjà le constat était clair : la grande majorité des manuels utilisés dans les cours avaient au moins un chapitre dédié exclusivement au leadership. Certains mentionnent que « l'importance du leadership et son absence évidente dans une multitude de contextes a été décrite, discutée et débattue pendant plusieurs années.¹ » (Larson et LaFasto, 1989 : 118). L'omniscience du leadership est même avancée par Bass dans son manuel sur le leadership : « La preuve est partout autour de nous. Il est dans nos vies quotidiennes : dans nos écoles, entreprises, groupes sociaux, organisations religieuses et agences publiques. Il est dans notre communauté locale, dans notre gouvernement provincial et fédéral et sur la scène internationale. Le leadership fait la différence. » (Bass, 2008 : 3) Selon Yammarino (2013), « le leadership est l'un des sujets les plus étudiés et discutés dans toutes les sphères des sciences de l'organisation, car il n'y a rien qui ne peut être fait sans lui. » (Yammarino, 2013 : 149)

Considérant toute cette énergie déployée à tenter de mieux comprendre le leadership, je² me suis laissé prendre au jeu. J'ai décidé, moi aussi, d'étudier le leadership. Mais je n'ai pas choisi n'importe quel leadership. Étant impliqué bénévolement dans plusieurs projets depuis quelques années à HEC Montréal et dans la société civile, j'ai décidé de m'intéresser plus particulièrement au leadership pratiqué dans les équipes bénévoles et à la façon dont ces équipes réussissent à accomplir leur mission. En m'impliquant dans l'association étudiante des cycles supérieurs à HEC, j'ai eu la chance de côtoyer des personnes avec des

¹ *Traduction libre.* Afin de faciliter la lecture de ce mémoire, il est à noter que toutes les citations en anglais ont été traduites vers le français par l'auteur.

² La première personne du singulier est employée dans cette section afin d'encourager le lecteur ou la lectrice à se mettre dans la peau de l'auteur et ainsi mieux comprendre le cheminement personnel de celui-ci.

études universitaires différentes (communication, marketing, finance, économie), mais réunies dans la poursuite d'un but commun : satisfaire les besoins de nos membres. Similairement, je me suis impliqué dans un organisme sans but lucratif et j'ai collaboré avec des personnes détenant des diplômes dans différents domaines tels que l'architecture, l'orthophonie et la gestion afin de mettre en place un projet lié à l'éducation préscolaire au Maroc. J'ai toujours été fasciné par le fait que ces personnes, avec des profils aussi diversifiés et des compétences distinctes, réussissent à réaliser leur projet quel qu'il soit et, dans ces cas précis, sans contrepartie financière. Ces gens avaient donc tellement à cœur le projet dans lequel ils se lançaient qu'ils n'avaient pas besoin de recevoir quelque rémunération liée à leur implication. Mais ce qui m'intéressait étant davantage le *comment* que le *pourquoi*. Puis, en suivant un cours sur le management de l'innovation et de la création à l'hiver 2017, j'ai été interpellé par le discours de Jean-François Harvey en lien avec son domaine de recherche. Harvey mentionnait alors qu'il cherchait à comprendre *comment* des personnes issues de différents milieux, avec différentes *expériences*, apprennent en travaillant sur un projet commun. C'est à ce moment qu'il y a eu une lumière qui s'est allumée dans ma tête : il y a des gens qui se spécialisent dans le sujet qui me fascine et des concepts existent déjà à ce sujet, je dois me renseigner davantage! Après quelques lectures sur ce vaste domaine, j'ai donc décidé de me lancer dans l'étude du leadership d'équipe. En d'autres mots, j'ai choisi d'étudier le leadership pratiqué par l'équipe plutôt que le leadership pratiqué par le ou la chef d'équipe. À ce moment, mon objectif était clair : mieux comprendre la façon dont les personnes bénévoles s'organisent pour développer un projet à caractère social ou environnemental afin de soutenir et outiller les collectifs citoyens visant une transformation sociale.

De ce fait, j'ai lu une multitude d'articles traitant spécifiquement du leadership d'équipe et plusieurs d'entre eux m'ont motivé à apporter une contribution à ce domaine de recherche. D'abord, Day *et al.* (2006 : 211) mentionnent que « le leadership d'équipe en tant que discipline semble être sur le point de réaliser des percées significatives. » Puis, dans le texte de Morgeson *et al.* (2010 : 6), il est indiqué que la recherche portant sur le leadership d'équipe tend à étudier principalement les structures de leadership formelles hiérarchiques et que, de ce fait, « les études ont besoin de se pencher sur un éventail plus large de structures et de processus de leadership dans les équipes et non seulement sur les leaders

d'équipe formels ». Ceci a motivé davantage mon désir d'étudier les équipes composées de bénévoles puisque, souvent, celles-ci sont dépourvues de leaders formels. Ajouté à cela, dans la liste de recommandations établies par Kozlowski *et al.* (2016), une s'attarde spécifiquement à l'aspect temporel du leadership d'équipe qui devrait être davantage étudié. Les auteur.es mentionnent que trop souvent l'étude du leadership d'équipe est effectuée à partir de données collectées sur de courts laps de temps et qu'il serait pertinent d'étudier l'émergence et la dynamique du leadership sur une période de temps plus longue. Enfin, la plupart des articles traitant du leadership d'équipe étudient des équipes professionnelles comprenant des membres rémunérés. C'est sans surprise que la recherche dans le domaine de la gestion s'intéresse davantage aux organisations structurées et possédant des ressources suffisantes pour rémunérer les personnes faisant partie de celles-ci qu'aux autres organisations. De ce fait, ceci m'a encouragé à contribuer de manière originale à ce domaine de recherche en étudiant une équipe bénévole et en pouvant souligner, s'il y a lieu, des différences entre ces équipes et celles composées d'individus salariés en matière de fonctions de leadership. La question de recherche à laquelle ce mémoire s'attarde est la suivante : quelles sont les fonctions de leadership facilitant l'atteinte des objectifs d'une équipe bénévole?

Ayant pris connaissance de toutes ces informations, j'étais rendu à l'étape d'écrire les premières lignes de ce mémoire. C'est à ce moment que je me suis dit qu'il serait bien que les mots que j'allais employer reflètent de manière authentique mon désir de changer la perception du leadership en passant d'une conception individuelle à une conception collective du leadership. Pour ce faire, j'ai volontairement utilisé le pluriel en parlant de leaders plutôt que d'un leader. De plus, par souci d'inclure de manière équitable autant les femmes que les hommes dans ce texte, l'entièreté de ce mémoire a été rédigée en suivant les principes de rédaction féministe en utilisant parfois une féminisation par extension (par exemple, auteur.es), parfois une féminisation par dédoublement (par exemple, les chercheurs et les chercheuses).

Ainsi, ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre comprend une recension des écrits sur les équipes de travail ainsi que le leadership. Dans ce chapitre, nous traiterons des différentes conceptions des équipes de travail ainsi que leur composition.

Ensuite, nous décrirons différents types d'équipe comme les équipes virtuelles et les équipes autonomes et nous ferons une énumération des facteurs de succès des équipes. Puis, le leadership sera expliqué à partir de plusieurs définitions en l'opposant à l'autorité et en précisant davantage deux perspectives du leadership d'équipe : le leadership partagé et le leadership fonctionnel. Le cadre conceptuel fera l'objet du chapitre suivant. C'est dans ce chapitre que nous y inclurons plusieurs notions sur les ingrédients essentiels à la réussite d'une équipe. Dans le troisième chapitre, nous détaillerons la méthode utilisée dans ce mémoire. Il s'agira concrètement d'expliquer le choix de l'équipe étudiée, la procédure de cueillette des données ainsi que la méthode d'analyse des données recueillies. Le quatrième chapitre comprendra les résultats obtenus à partir des données récoltées. Les résultats seront ensuite interprétés dans le cinquième chapitre où les apports et les limites de l'étude seront aussi présentés ainsi que les avenues de recherches.

Chapitre I

Les équipes de travail et le leadership

1.1. Les équipes de travail

Les équipes de travail sont aujourd'hui monnaie courante en contexte organisationnel (Mathieu, Hollenbeck, van Knippenberg & Ilgen, 2017). Elles ont toutefois beaucoup évolué à travers les années, de même que notre conception de leur leadership.

1.1.1. La conception des équipes de travail : d'hier à aujourd'hui

Traditionnellement, les équipes de travail étaient vues comme des groupes fixes d'individus collaborant pour atteindre un objectif commun (Edmondson, 2012) ou encore comme des groupes stables et intacts interagissant principalement en face à face dans un contexte organisationnel unique (Hackman, 2012). Elles n'étaient pas considérées comme des entités dynamiques, mais plutôt comme des systèmes statiques, composés de relations de cause à effet unidirectionnelles, isolés du contexte organisationnel dans lequel ils se trouvent (McGrath, Arrow et Berdahl, 2000). Cependant, de nos jours, « les équipes de travail sont les unités organisationnelles qui se développent le plus rapidement et, plus particulièrement, les équipes multifonctionnelles » (Pearce et Conger, 2003 : xi). Ces équipes représentent des systèmes dynamiques, complexes et adaptatifs qui interagissent avec les systèmes plus petits (par exemple, les membres de l'équipe) qui les composent et les systèmes plus larges (par exemple, la communauté) dans lesquels ils s'intègrent (McGrath *et al.*, 2000).

Selon Northouse (2016 : 363), l'accroissement de la formation d'équipes en contexte organisationnel « est partiellement due à l'augmentation de la complexité des tâches, la globalisation et l'aplanissement des structures organisationnelles ». Similairement, Cummings *et al.* (2012) mentionnent que le contexte évolutif de l'environnement force les grandes organisations à assouplir la rigidité de leur fonctionnement interne en usant davantage de flexibilité et en utilisant des technologies de communication appropriées. Selon Porter et Beyerlein (2000), cet assouplissement permet aux organisations basées sur des structures en équipes d'avoir des capacités de réponse plus rapides. Les équipes sont

donc devenues une forme d'entité organisationnelle privilégiée lorsque vient le temps d'innover afin de surmonter l'adversité et l'imprévisibilité (Edmondson, 2012) pour ainsi se démarquer de la concurrence en acquérant un avantage compétitif (Northouse, 2016) via un gain en rapidité, en agilité et en flexibilité (Kozlowski, 2018).

Mais qu'entendons-nous par le mot « équipe »? McGrath *et al.* (2000) soulignent qu'il n'y a pas de consensus clair vis-à-vis des propriétés fondamentales des groupes tant dans la littérature portant sur les organisations que dans celle englobant la psychologie sociale des groupes. Il existe plusieurs définitions dans la littérature académique (Hackman, 2012). Pour sa part, Northouse (2016 : 363) définit une équipe comme suit :

« Un type de groupe organisationnel qui est composé de membres interdépendants, partageant des buts communs et devant coordonner leurs activités pour accomplir leurs objectifs ».

Partant de cette définition et de la conception émergente des équipes de travail, nous aborderons la composition desdites équipes, les différents types d'équipe ainsi que les principaux facteurs de succès de ces systèmes.

1.1.2. La composition des équipes

D'abord, une équipe est composée d'au moins deux individus (Kozlowski et Ilgen, 2006) qui doivent accomplir des tâches afin d'atteindre leurs objectifs communs. Ces individus contribuent de différentes manières au groupe via leurs compétences, leurs valeurs, leurs attitudes, leurs personnalités ainsi que par leur profil démographique et les besoins de l'équipe qu'ils satisfont (McGrath *et al.*, 2000). De plus, les équipes comprennent parfois même des membres qui font partie d'autres organisations ayant une culture et des pratiques différentes (Dess *et al.*, 1995). Autrefois, les équipes étaient souvent créées par des gestionnaires d'une organisation alors qu'aujourd'hui, un nombre croissant d'équipes se créent elles-mêmes, de manière organique, afin de poursuivre une mission partagée par les membres (Hackman, 2012). Ceci implique que certaines équipes sont informelles, elles naissent spontanément afin de combler les besoins de ses membres (approche ascendante), par rapport à d'autres qui sont plus formelles, elles sont créées dans le but de répondre à un besoin organisationnel (approche descendante). Cette composition peut donc être sélective (processus formel de sélection incluant des entrevues individuelles et/ou de

groupes, des mises en situation, des simulations ou des tests) ou bien inclusive en acceptant toute personne démontrant un fort intérêt de jouer un rôle dans l'équipe et possédant les compétences nécessaires pour satisfaire certains besoins de l'équipe.

1.1.3. Les équipes virtuelles

Comme mentionné précédemment, les équipes peuvent être localisées au même endroit, dans un édifice à bureaux par exemple, ou bien dispersées sur un territoire donné (un quartier, une ville, une région, un pays, un continent, etc.) en utilisant la technologie pour communiquer. Townsend, DeMarie et Hendrickson (1998 : 18) proposent une définition des équipes virtuelles.

« Les équipes virtuelles sont des groupes de collègues dispersés géographiquement et/ou au niveau organisationnel qui sont réunis via une combinaison de technologies de l'information et des communications pour accomplir une tâche organisationnelle. »

L'engouement envers les équipes virtuelles dans les organisations est en croissance (Bell & Kozlowski, 2002; DeRosa & Lepsinger, 2010; Hollenbeck, Beersma & Schouten, 2012; Jude-York & Wise, 1999). Cet engouement est motivé par, entre autres, la décentralisation des prises de décision, les réductions de coût liées à l'absence d'un bureau fixe, le partage d'information ainsi que l'aplanissement de la structure organisationnelle (Jude-York et Wise, 1999; Townsend, DeMarie et Hendrickson, 1998). Selon DeRosa et Lepsinger (2010), l'augmentation des lieux de travail virtuels est expliquée par trois phénomènes : la recherche du meilleur talent sans égard à sa localisation, l'émergence de l'économie globale forçant les entreprises à innover ainsi que la technologie. La technologie joue un rôle primordial dans le développement des équipes virtuelles puisqu'elle permet aux organisations d'être plus efficaces et son évolution rapide permet de réduire considérablement les dépenses des organisations.

Bref, les équipes virtuelles connaissent une popularité grandissante en raison de leurs multiples avantages. Cependant, il est nécessaire de spécifier les défis de cette forme d'organisation du travail.

Jude-York et Wise (1999) mentionnent plusieurs barrières telles que la difficulté à établir un esprit d'équipe, à motiver les membres de l'équipe ainsi que l'isolement social pouvant

être vécu par les membres. D'autres défis ont été soulevés tels que le peu de temps en face à-face avec les autres membres de l'équipe, le manque de ressources, le partage d'information déficient entre les membres de l'équipe et le fait que les membres ont d'autres occupations ou font partie d'autres équipes ce qui diminue leur temps alloué à une équipe en particulier (DeRose et Lepsinger, 2010). La complexité des tâches affecte aussi le travail d'équipe : plus la tâche est complexe, plus l'équipe doit être dynamique et l'information doit être partagée efficacement entre tous les membres (Bell et Kozlowski, 2002).

1.1.4. Les équipes autonomes

La forte concurrence entre les organisations a mené à un accroissement des équipes autonomes dans les deux dernières décennies (Cohen et Ledford, 1994). Les membres de ce type d'équipe sont responsables d'eux-mêmes, ils gèrent les problèmes quotidiens, planifient leur travail, établissent leurs buts et déterminent leurs méthodes de travail (Gilboa et Tal-Shmotkin, 2012). Non seulement les prises de décision se font à un niveau plus bas, « les membres de ces équipes ont souvent un large éventail de compétences communes attribuables à des formations croisées » (Hollenbeck, Beersma et Schouten, 2012 : 90). C'est une approche utilisée afin de répondre à l'augmentation de l'interdépendance, la complexité et l'incertitude dans l'environnement des organisations (Frankforter et Christensen, 2005; Manz et Sims, 1987).

Plusieurs études ont démontré les bénéfices de ce type d'équipe vis-à-vis des équipes de travail traditionnelles (Gilboa et Tal-Shmotkin, 2012). Cohen et Ledford (1994) mentionnent que les équipes autonomes sont davantage motivées à effectuer leur travail et que ce type d'équipe permet de rehausser la qualité de leur produit ou leur service. Les résultats des études des équipes autonomes concernant la productivité démontrent un effet positif, bien que modeste (Cohen et Ledford, 1994). Lorsque les membres de l'équipe possèdent des compétences communes, ceci augmente leurs flexibilités en se rendant substituables aux autres (Hollenbeck, Beersma et Schouten, 2012). Enfin, les équipes autonomes ont un impact positif sur la satisfaction au travail (Wall *et al.*, 1986), sur la communication interne et le délai de prise de décisions le rendant plus court et sur l'estime de soi des membres de l'équipe (Frankforter et Christensen, 2005).

En contrepartie, certaines difficultés ont été rencontrées lors de la mise en place de groupes de travail autonomes. Pour leur part, Wall *et al.* (1986) ont trouvé que les gestionnaires de ces équipes avaient connu un niveau de stress plus élevé à cause de la nouveauté de cette manière d'organiser le travail. Les effets de ce type d'équipe sur l'absentéisme (Cordery *et al.*, 1991), la sécurité et la santé ont été étudiés maintes fois et les résultats ne sont pas concluants (Cohen et Ledford, 1994).

1.1.5. Les équipes bénévoles

La littérature sur le management des ressources humaines (RH) porte grandement sur l'efficacité des pratiques RH mises en place auprès de personnes salariées alors que la littérature sur le management des bénévoles focalise davantage sur la motivation et la satisfaction des bénévoles (Cuskelly *et al.*, 2006). D'ailleurs, la littérature sur le management des bénévoles a été fortement influencée par celle sur le management des RH (Studer, 2016). Pourtant, les équipes composées de bénévoles ont leurs propres particularités puisque les membres de ces équipes n'obtiennent pas de rémunération financière en retour du travail effectué. Cette principale distinction implique que les membres ne sont pas motivés par l'argent et sont donc moins dépendants de l'organisation où ils travaillent (Cnaan et Cascio, 1998). D'ailleurs, ces chercheurs mentionnent que les mécanismes habituellement mis en place pour motiver, récompenser et discipliner les personnes salariées peuvent ne pas fonctionner dans le cas où les personnes sont bénévoles.

De ce fait, le bénévolat représente un contexte unique avec ses propres spécificités et il est nécessaire d'en tenir compte dans l'élaboration de pratiques RH afin qu'elles soient appropriées pour le bénévolat. Néanmoins, « peu d'études empiriques et quantitatives explorent les réponses du management dans un contexte bénévole à partir d'une perspective organisationnelle » (Studer, 2016 : 689). Même dans le cas où le management des bénévoles est étudié, ce sont souvent des organisations qui comprennent des personnes salariées s'occupant de la gestion des bénévoles (Carvalho et Sampaio, 2017; Cuskelly *et al.*, 2006; Hager et Brudney, 2011). C'est-à-dire qu'il y a là une opportunité d'approfondir les connaissances sur le contexte unique du bénévolat et d'étudier les conditions d'efficacité des équipes bénévoles exemptes de personnel salarié pour les encadrer.

1.1.6. Le cycle de vie des équipes

Le travail d'équipe n'est pas stable durant la totalité de la durée de vie de l'équipe. En fait, les équipes traversent des périodes durant lesquelles elles sont confrontées à de nombreux défis provenant de trois principales sources : l'équipe elle-même, l'organisation dans laquelle s'inscrit l'équipe et l'environnement externe à l'organisation (Morgeson *et al.*, 2010). D'ailleurs, les différentes périodes sont caractérisées par deux phases distinctes: la transition et l'action (Marks *et al.*, 2001). Durant la phase de transition, les équipes s'adonnent à des activités de planification permettant d'atteindre les objectifs de celles-ci. Durant la phase d'action, les équipes performant des activités facilitant l'atteinte desdits objectifs. Morgeson *et al.* (2010 : 7) soulignent que « les équipes passent continuellement d'une phase à l'autre et que ce sont à travers ces périodes que l'action collective prend forme ».

Pour sa part, contrairement à la fluidité des phases proposées par Marks *et al.* (2001), Gersick (1988) a proposé un modèle inspiré de la biologie évolutionniste supposant que les équipes de travail connaissent deux phases d'inertie et une phase de transition durant leur cycle de vie : l'équilibre ponctué. Selon ce modèle, entre ces deux phases, les équipes vivent une transition qui arrive au milieu du cycle de vie de l'équipe, peu importe la durée de vie de celle-ci. Pendant les deux phases d'inertie, les équipes sont plutôt stables dans la manière dont elles coordonnent leur travail, elles suivent un certain cadre. Elles peuvent apprendre et adopter de nouveaux comportements, mais elles ne changent pas fondamentalement leur approche pour atteindre leurs objectifs. C'est durant la phase de transition que les équipes changent radicalement leur approche envers le travail à effectuer pour atteindre leurs buts.

1.1.7. Les facteurs de succès des équipes

Considérant la place grandissante accordée aux différents types d'équipes en milieux organisationnels et les différents cycles de vie de ces équipes, une question s'impose : comment faire en sorte que les équipes travaillent efficacement?

D'abord, il est nécessaire de définir ce que nous entendons par l'efficacité d'une équipe. Pour leur part, Wang *et al.* (2014 : 185) ont décidé de diviser l'efficacité d'une équipe en quatre catégories :

- (a) **les attitudes** (par exemple, la satisfaction au travail, l'engagement)
- (b) **les processus comportementaux** (par exemple, la coopération, l'entraide, la cohésion)
- (c) **la performance subjective** (par exemple, les évaluations subjectives)
- (d) **la performance objective** (par exemple, la productivité, les ventes réelles)

Ensuite, les facteurs permettant d'augmenter l'efficacité des équipes sont multiples. Pour commencer, Cohen et Bailey (1997) ont analysé 54 études publiées entre janvier 1990 et avril 1996 afin de dresser une liste des principaux facteurs ayant un impact sur l'efficacité des équipes. Elles ont trouvé plusieurs facteurs pouvant influencer l'efficacité des groupes tels que le design des tâches (par exemple, autonomie et interdépendance), la composition du groupe (par exemple, taille et durée), le contexte organisationnel (par exemple, récompenses et supervision), les processus internes et externes (par exemple, conflits et communication), les traits psychosociaux du groupe (par exemple, normes et schèmes mentaux partagés) ainsi que les facteurs externes au groupe (par exemple, turbulence et caractéristiques de l'industrie). Pour leur part, Champion *et al.* (1993) ont basé leur modèle sur ceux déjà développés par Gladstein (1984), Hackman (1987), Guzzo et Shea (1992) et Tannenbaum, Beard et Salas (1992). Dans leur modèle se trouvent les caractéristiques suivantes : le design du travail (par exemple, autonomie, participation et variété des tâches), l'interdépendance (par exemple, interdépendance des tâches et du but de l'équipe), la composition (par exemple, hétérogénéité, flexibilité et taille), le contexte (par exemple, formation, support managérial et communication entre les groupes) et le processus (par exemple, esprit d'équipe, support social, partage des tâches et communication dans le groupe). Ensuite, Janz *et al.* (1997) ont choisi les processus internes à l'équipe (par exemple, entraide et partage d'idées et d'information) et le support organisationnel (par exemple, transmission de l'information, buts spécifiques et réalisables, retour d'information et temps alloué à la réalisation des tâches) comme variables afin de vérifier s'il y a un lien entre ces variables et l'efficacité d'une équipe de travail composée d'employés œuvrant dans le domaine de l'information. Un autre élément pouvant

contribuer à la réussite d'une équipe est le développement d'une mémoire transactionnelle. La mémoire transactionnelle comprend trois aspects principaux : les membres savent ce que les autres membres connaissent, l'information se rend aux personnes qui feront la meilleure utilisation de celle-ci et les membres savent quel membre est expert de tel ou tel sujet (Wegner, 1995). Elle augmente la capacité des membres à faire un usage efficace des ressources des autres membres ce qui permet à l'équipe de performer plus efficacement (Zhang *et al.*, 2007).

Pour leur part, Mathieu *et al.* (2000) ont trouvé une corrélation positive entre le développement de modèles mentaux communs et les processus et la performance des équipes. Selon ces auteurs, la fonction des modèles mentaux communs est de permettre aux membres de l'équipe d'avoir une structure de connaissances bien définie et de se baser sur celle-ci pour déterminer les actions qui sont cohérentes et coordonnées avec les modèles mentaux des autres membres. Ces modèles mentaux peuvent d'ailleurs être liés à la technologie, aux tâches, aux interactions de l'équipe, aux attitudes ou encore aux connaissances des autres membres de l'équipe. De plus, la sécurité psychologique, définie par Edmondson (1999) comme étant le fait de créer un climat d'équipe sécuritaire où les membres d'une équipe sont plus susceptibles de prendre des risques au niveau interpersonnel, fait partie des aspects influençant l'apprentissage des équipes qui, du même coup, affecte la performance d'équipe. Ce climat favorise certains comportements dans l'équipe comme le fait de partager des idées, d'admettre ses erreurs, de poser des questions sans que les membres aient peur de se faire ridiculiser ou d'être embarrassés lorsqu'ils adoptent ces comportements. Van der Vegt et Bunderson (2005) ont étudié les équipes selon une autre variable : l'identité collective. Celle-ci correspond à l'attachement émotif des membres vis-à-vis de leur l'équipe. Ils ont trouvé que, lorsqu'une identité collective est forte dans une équipe, la diversité des expertises des membres est corrélée positivement avec l'apprentissage de l'équipe et la performance de l'équipe. Inversement, la diversité des expertises est corrélée négativement avec l'apprentissage de l'équipe et la performance de l'équipe lorsque les membres ont développé un faible niveau d'identité collective.

Un autre facteur de succès des équipes concerne les conflits dans l'équipe. Les conflits d'équipe augmentent lorsque « les leaders visent à faire émerger différents points de vue

des membres de l'équipe, suggèrent de nouvelles façons de voir certaines tâches et considèrent les conséquences morales et éthiques de certaines décisions » (Notgrass *et al.*, 2013 :8). Ces conflits peuvent concerner autant les tâches que les relations entre les membres. Par exemple, les conflits concernant les tâches peuvent être liés à l'allocation des ressources, aux procédures ou encore aux jugements et à l'interprétation des faits et ceux-ci contribuent à ce que les membres de l'équipe analysent plus finement les problèmes liés aux tâches et débattent ouvertement de ces problèmes (De Dreu, 2006). Lorsque les équipes expérimentent ce type de conflits, elles ont tendance à prendre de meilleures décisions (Amason, 1996) et celles-ci sont mieux acceptées par les membres de l'équipe (Simons et Peterson, 2000). D'ailleurs, dans le cas où les équipes vivent un niveau modérément élevé de conflits liés aux tâches, celles-ci doivent viser le consensus afin de bien performer (Jehn et Mannix, 2001). Quant à eux, les conflits concernant les relations peuvent être liés aux préférences personnelles, aux valeurs ou à la personnalité et ont plutôt un effet négatif sur la performance des équipes (De Wit *et al.*, 2012).

En ce qui a trait aux équipes bénévoles, la littérature sur le management des bénévoles se concentre fortement sur la proposition de mesures prescriptives (Carvalho et Sampaio, 2017). Pour leur part, Cuskelly *et al.* (2006) ont construit un modèle de management des bénévoles basé sur les pratiques suivantes : planifier, recruter, sélectionner, orienter, former, soutenir, gérer la performance et reconnaître l'apport des bénévoles. Carvalho et Sampaio (2017) ont d'ailleurs basé leur étude de cas multiples sur ce modèle et ont un ensemble de pratiques minimales nécessaires pour développer un programme de bénévolat durable. Cet ensemble inclut des pratiques liées à la coordination du programme comme le recrutement, la sélection, la formation, la supervision et la reconnaissance des bénévoles.

Puis, Kozlowski *et al.* (1996) ont inclus le rôle des leaders d'équipe dans leur modèle d'efficacité des équipes. Ce rôle comprend deux aspects principaux : le développement de l'équipe et les tâches à effectuer par l'équipe. Selon leur modèle, le leadership fait donc partie des facteurs de réussite pour qu'une équipe soit efficace. Santos *et al.* (2015) mentionnent que, selon la littérature portant sur le leadership, le leadership influence les processus et les résultats des équipes de travail. Enfin, Kozlowski et Ilgen (2006 : 114) concluent qu'il « est évident [que] les compétences de leadership et de travail en équipe

des individus influencent l'efficacité des équipes et que ces compétences peuvent être apprises. » Une fois de plus, le leadership est mis de l'avant dans les facteurs contribuant à la réussite d'une équipe.

Plusieurs éléments influencent l'efficacité d'une équipe dont leur leadership. Nous proposons donc de nous y attarder en profondeur avant d'en faire l'étude sur le terrain.

1.2. Le leadership

Avant de poursuivre sur le sujet du leadership, nous devons définir ce qu'est le leadership. Ceci n'est pas une mince tâche puisque « même s'il a été étudié depuis longtemps dans la littérature portant sur le management, il y a autant de définitions du leadership que de chercheurs et de chercheuses qui ont tenté de le définir » (Jost, 2013 : 365-366). Quant à elle, dans son ouvrage *Leadership partagé* (2010), Édith Luc écrit qu'il existe trois catégories de définitions du leadership. La première comprend l'influence que des personnes exercent sur d'autres personnes. La deuxième catégorie inclut plutôt l'atteinte de résultats comme signe de leadership. Finalement, la définition de la troisième catégorie « conçoit le leadership comme un processus d'influence réciproque entre des personnes mobilisées pour une cause commune. » Selon l'auteure, c'est cette définition qui « recueille le plus large consensus dans la littérature scientifique », car elle « rend véritablement compte de la manière dont l'influence se manifeste au sein des groupes » (Luc, 2010 : 7). Luc mentionne que c'est cette troisième catégorie qui permet d'ouvrir la porte sur le leadership partagé puisqu'on y conçoit que tout le monde peut avoir une influence sur tout le monde. Enfin, elle indique que c'est le but commun qui devient proprement dit le leader du groupe.

Nous en conviendrons que cette définition est plutôt large, mais elle réussit justement à tenir compte de la complexité des relations et pouvoirs d'influence entre les personnes d'un même groupe, équipe ou organisation. Il va sans dire que nous ne comptons pas sur ce mémoire pour élucider tous les mystères liés au leadership, car ce serait vain. Toutefois, nous tenterons rigoureusement d'identifier les multiples pratiques de leadership dans une perspective fonctionnelle exercées par une équipe composée uniquement de bénévoles. Par contre, avant de discuter du leadership d'équipe, il est important de bien comprendre la

différence entre l'autorité et le leadership, car les deux comprennent un processus d'influence, mais la manière dont l'influence est exercée n'est pas la même.

1.2.1. Autorité versus leadership

Les membres d'une équipe doivent prendre des décisions fréquemment afin d'accomplir leur mission. Ces décisions peuvent être prises par des leaders formels désignés ou par des leaders informels émergents (Hollenbeck, Beersma et Schouten, 2012). Dans certaines équipes, les leaders formels sont responsables de trancher lorsqu'il n'y a pas consensus dans l'équipe. Ces leaders sont souvent appelés leaders d'équipe ou gestionnaires de projet (Morgeson *et al.*, 2010). Dans ce cas, ils représentent une figure d'autorité et la prise de décisions n'est pas partagée entre les membres de l'équipe. Dans d'autres cas, les membres de l'équipe ont chacun un droit de parole et chaque décision est prise de manière consensuelle. Si les opinions divergent initialement, les membres discutent et débattent de propositions afin d'influencer les autres et d'arriver à un consensus (Hollenbeck, Beersma et Schouten, 2012). Ceci représente un cas où il n'y a pas d'autorité, mais plutôt une forme de leadership qui est exercé afin d'influencer les prises de décision. À ce sujet, Studer (2016) mentionne que les bénévoles sont plus susceptibles de vouloir participer à la prise de décisions lorsque celles-ci déterminent leurs tâches. L'auteure indique aussi que les bénévoles désirant participer au processus décisionnel concernant l'organisation entière préfèrent s'impliquer dans des organisations gérées exclusivement par des bénévoles.

1.2.2. Leadership d'équipe

Le leadership d'équipe est considéré comme l'une des trois caractéristiques relatives à la performance d'équipe avec l'intégration réussie des actions individuelles et l'environnement complexe et dynamique de l'équipe (Zaccaro *et al.*, 2001). Ces mêmes auteurs (2001 : 452) ajoutent aussi que « des processus de leadership efficaces représentent peut-être le facteur le plus crucial en ce qui a trait aux succès des équipes organisationnelles. » En plus, selon Northouse (2016), la structure traditionnelle autoritaire de la plupart des organisations ne permet pas la prise de décisions à plus bas niveau et ceci peut mener plusieurs équipes à l'échec.

Ceci étant dit, « malgré la quantité considérable d'études basées sur le leadership des individus et sur les équipes en général, jusqu'à maintenant, seulement peu d'entre elles ont porté directement sur le leadership d'équipe » (Burke *et al.*, 2003 : 104). Similairement, Kozlowski *et al.* (1996 : 255) mentionnent que « même s'il y a une quantité substantielle de littérature portant sur le leadership dans les organisations [...] il est difficile d'appliquer les prescriptions qui en découlent directement sur les équipes ».

Mais qu'est-ce que le leadership d'équipe? « À la base, le leadership "d'équipe" comprend tout ce que les leaders font afin d'encourager la performance de l'équipe (par exemple, les interactions entre les leaders et les membres de l'équipe) » (Burke *et al.*, 2006 : 303). Dans la même optique, Morgeson *et al.* (2010) indiquent que c'est un concept qui tient compte du processus permettant de rehausser l'efficacité de l'équipe en satisfaisant les besoins des membres de l'équipe.

Toutefois, il est à noter que le leadership d'équipe est représenté par deux approches : le leadership partagé et le leadership fonctionnel (Edmondson et Harvey, 2017). En fait, ces deux champs d'études font partie de la théorie du leadership d'équipe, mais se différencient autant sur les concepts théoriques que sur les méthodes de recherches et les mesures utilisées (Kozlowski *et al.*, 2016).

1.2.3. Leadership partagé

Contrairement aux conceptions du leadership qui réfèrent à une ou plusieurs personnes leaders et une ou plusieurs personnes qui suivent ces leaders, le leadership partagé se base plutôt sur le fait que le leadership peut être généré par une ou plusieurs personnes, et ce, de manière formelle ou informelle sans égard au poste qu'elles occupent (West *et al.*, 2003). Quant à eux, Pearce et Conger (2003: 1) définissent le leadership partagé comme « un processus d'influence dynamique et interactif parmi des individus formant un groupe où l'objectif est que chaque membre influence un autre membre afin d'atteindre les buts communs du groupe ou de l'organisation. » Similairement, Bergman *et al.* (2012) évoquent que le leadership partagé se réalise lorsque les membres de l'équipe adoptent des comportements de leadership pour influencer l'équipe et maximiser leur efficacité. De ce fait, « le concept de leadership partagé implique un large partage du pouvoir et de

l'influence, par opposition au leadership qui serait centralisé dans les mains d'un seul individu qui agirait dans le rôle d'un supérieur dominant » (Blais, 2015 : 20).

Au niveau du lien entre le leadership partagé et les résultats de l'équipe, selon certains chercheurs et certaines chercheuses, ce type de leadership peut significativement améliorer la performance de l'équipe et de l'organisation (Day *et al.*, 2004). En effet, le leadership partagé peut influencer notamment l'efficacité perçue de l'équipe (Pearce et Sims, 2002), les résultats financiers de l'organisation (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006) et la performance de l'équipe basée sur l'évaluation par la clientèle (Carson *et al.*, 2007). Par contre, d'autres recherches ont établi que le leadership partagé est corrélé positivement avec les processus d'équipe, mais pas directement avec leur performance (Mathieu *et al.*, 2015). De plus, une méta-analyse effectuée par Wang, Walman et Zhang (2014: 193) a permis de conclure que le « leadership partagé est relié plus fortement aux résultats attitudinaux, aux processus comportementaux et aux états émergents dans l'équipe qu'avec la performance de l'équipe comme telle ».

Bref, ce type de leadership fait partie du leadership d'équipe et inclut une diffusion des pouvoirs décisionnels et une distribution des processus d'influence parmi tous les membres d'une équipe. Sur plusieurs points, il s'inscrit en adéquation avec le leadership dit fonctionnel, que nous aborderons dans la section suivante.

1.2.4. Leadership fonctionnel

Le leadership fonctionnel est l'approche la plus ancienne liée au leadership d'équipe (Kozlowski *et al.*, 2016) et elle suggère que le rôle des leaders est « d'accomplir ou de faire accomplir tout ce qui n'a pas été pris en charge pour répondre aux besoins du groupe » (McGrath, 1962 : 5). D'ailleurs, puisque ces besoins sont multiples et peuvent être très différents les uns des autres, ceux-ci peuvent être comblés par divers individus au sein d'un groupe. À cet effet, Edmondson et Harvey (2017) mentionnent que les fonctions de leadership d'équipe n'ont pas à être accomplies par une seule et même personne. Ces fonctions peuvent être partagées ou distribuées entre les membres de l'équipe. En fait, ces auteurs notent que « la responsabilité d[es] leader[s] est de s'assurer que les fonctions sont remplies » (Edmondson et Harvey, 2017 : 27). Selon McGrath (1962), l'observation

de plusieurs groupes dans leur quotidien a permis de constater qu'il y avait différents leaders selon les différentes situations. Il suggère donc d'étudier le leadership plutôt que les leaders.

De manière plus large, Zaccaro *et al.* (2001) mentionnent que le leadership fonctionnel consiste à résoudre des problèmes sociaux vécus par les membres de l'équipe afin d'atteindre les buts décidés par l'équipe. En fait, ces auteurs mettent de l'avant trois responsabilités des leaders. D'abord, les leaders doivent faire un diagnostic de l'environnement externe de l'équipe afin de cerner les potentiels facteurs pouvant nuire à la performance de l'équipe. Puis, ils sont aussi responsables de générer et planifier des solutions jugées appropriées pour la situation donnée. Enfin, les leaders ont la responsabilité de mettre en pratique lesdites solutions dans des contextes sociaux complexes. Il est à noter qu'une des distinctions majeures de cette théorie du leadership d'équipe, toujours selon Zaccaro *et al.* (2001), est le fait que l'accent est mis sur la prescription de réponses génériques plutôt que des comportements spécifiques à adopter selon certaines situations.

L'approche fonctionnelle du leadership d'équipe se concentre sur les interactions leaders-équipe plutôt que sur les interactions entre les leaders et les personnes qui suivent les leaders (Edmondson et Harvey, 2017). D'ailleurs, on note que l'important n'est pas de savoir quelle personne crée les conditions favorables à augmenter la performance de l'équipe, mais seulement de s'assurer qu'une personne en soit responsable. Cette approche accentue donc le fait que n'importe quel membre de l'équipe peut agir comme un leader, ceci dépend seulement des fonctions que le membre remplit.

Pour ce qui est desdites fonctions de leadership, plusieurs ont été proposées dans une panoplie d'études. D'ailleurs, ces fonctions ont été classifiées différemment dans la plupart des cas. D'abord, McGrath (1962) a séparé les différentes fonctions de leadership en les plaçant dans une matrice deux par deux avec un axe comprenant le type d'activité (surveillance/action) et un axe comprenant l'orientation de l'activité (interne/externe). Ensuite, Hackman et Walton (1986) ont mis de l'avant le fait que les leaders dans les équipes doivent surveiller les conditions de l'équipe et, lorsque nécessaire, agir de manière à faciliter le respect de cinq conditions pour que l'équipe soit efficace : une direction claire

et engageante, une structure de groupe facilitante, un contexte favorable, un coaching d'expert disponible et des ressources matérielles suffisantes. Puis, Fleishman *et al.* (1991) ont classifié des activités en lien avec le leadership fonctionnel en quatre dimensions plus larges : la recherche d'information et la structure, l'utilisation de l'information pour la résolution de problèmes, la gestion du personnel et la gestion des ressources matérielles. Pour leur part, Kozlowski *et al.* (2009) ont organisé six modèles classiques propres au leadership fonctionnel en une taxonomie intégrant des fonctions de leadership (planification/organisation et surveillance/action) appliquées aux diverses focalisations (interne/externe et tâches/rerelations). De plus, ces chercheurs et ces chercheuses ont statué que les modèles classiques en leadership fonctionnel étaient statiques et ont proposé une théorie qui tient compte de l'aspect dynamique de l'accomplissement de ces fonctions. Cet aspect dynamique se concrétisant sous forme de phases de développement, de cycles ou épisodes des tâches à effectuer ou encore se manifestant à travers les différents niveaux dans les organisations (individuel, en dyades, groupal, organisationnel). Enfin, Morgeson *et al.* (2010) ont fait une revue d'un grand nombre de fonctions de leadership proposées dans la littérature et ont créé 15 catégories de fonctions en prenant en considération les cycles de performance des équipes et ainsi ont divisé les catégories en deux phases : la phase de transition et la phase d'action.

De plus, non seulement une panoplie de fonctions existent, mais celles-ci peuvent être classées dans différentes catégories. Par exemple, dans leur méta-analyse, Ceri-Booms *et al.* (2017) ont identifié et défini deux dimensions concernant les comportements de leadership pratiqués dans les équipes. D'une part, la dimension axée sur les tâches regroupe « les comportements visant à augmenter l'engagement de chaque membre de l'équipe envers les tâches et à définir la structure des tâches (allocation et définition des rôles) ainsi que ceux visant à fournir les ressources nécessaires à l'accomplissement des tâches » (Ceri-Booms *et al.*, 2017 : 180). D'autre part, la dimension axée sur les personnes rassemble « les comportements qui se concentrent sur la satisfaction des besoins sociaux et d'estime des membres de l'équipe ainsi que sur la création d'un climat agréable dans l'équipe » (Ceri-Booms *et al.*, 2017 : 179).

En somme, ces différentes taxonomies ne représentent pas la totalité des classifications des fonctions de leadership décrites dans la littérature, mais elles permettent de mieux comprendre le contexte évolutif de la théorie du leadership fonctionnel. De plus, ces fonctions de leadership ont été formulées à partir d'études menées sur des équipes de travail rémunérées ce qui rend notre étude de cas d'autant plus originale puisqu'elle s'attarde à une équipe gérée exclusivement par des bénévoles. D'ailleurs, selon la théorie de la contingence structurelle, il n'y a pas une seule façon, meilleure que toutes les autres, de structurer les groupes et les organisations (Hollenbeck *et al.*, 2002). Ceci implique que malgré toute la recherche déjà menée sur les différentes manières d'organiser et de structurer le travail pour qu'il soit effectué efficacement, il est nécessaire de tenir compte du contexte dans lequel évolue l'organisation ou l'équipe. En d'autres mots, chaque équipe s'inscrit dans un contexte particulier et doit s'organiser en fonction de celui-ci. Cela dit, les paragraphes qui suivent traiteront de certaines caractéristiques, conditions et catégories de fonctions mises de l'avant par plusieurs chercheurs et plusieurs chercheuses afin d'augmenter l'efficacité des équipes en organisations. Ces éléments de réussite ne sont pas mentionnés ici avec l'intention de recenser l'entièreté des éléments contribuant au succès d'une équipe, l'exercice serait vain. Ils serviront plutôt comme base pour déterminer les fonctions de leadership pratiquées dans le contexte spécifique de notre étude de cas : une nouvelle équipe bénévole organisant la première édition d'un festival au Québec.

Chapitre II

Cadre conceptuel

Avant de décrire plus finement la taxonomie que nous utiliserons dans le cadre de ce projet de recherche, nous souhaitons énumérer les caractéristiques de Larson et LaFasto et les conditions de Hackman pour qu'une équipe soit efficace. Nous procédons ainsi, car cela permet d'introduire des notions théoriques faisant le lien entre la manière dont une équipe s'organise pour répondre à ses objectifs et la performance ou l'efficacité de cette équipe. Il est à noter que Larson et LaFasto ont rédigé leur ouvrage en 1989, Hackman en 2002 (puis a bonifié son travail en 2011) puis l'article de Morgeson, DeRue et Karam a été publié en 2010. Ceci dit, Morgeson *et al.* (2010) n'ont pas mentionné le livre de Larson et LaFasto dans leurs références. Pour ce qui est des conditions de Hackman, Morgeson *et al.* en font référence à quelques reprises dans leur article, mais sans détailler les conditions. Ce mémoire tente donc de concilier ces trois travaux, car plusieurs concepts sont similaires et la consolidation de ces concepts permettra de renforcer leur pertinence.

2.1. Les huit caractéristiques de Larson et LaFasto

D'emblée, Larson et LaFasto mentionnent dans leur livre *Teamwork: What must go right/what can go wrong* « qu'il semble y avoir un manque au niveau de l'habileté à travailler ensemble efficacement » (Larson et LaFasto, 1989 : 13). À partir de ce constat, les auteurs ont tenté d'identifier les caractéristiques communes des équipes efficaces. Pour ce faire, ils ont effectué une recherche auprès de 75 équipes organisationnelles en passant, entre autres, 31 personnes en entrevue. Puis, ils ont fait la distinction entre huit caractéristiques partagées par les équipes faisant preuve d'efficacité. Les prochains paragraphes portent sur ces huit caractéristiques en les accompagnant d'une brève description-

But clair et inspirant

À travers leurs collectes de données, les auteurs ont identifié deux insights. D'abord, les équipes avec un haut niveau de performance ont à la fois une excellente compréhension du but commun à atteindre et croient que ce but incarne un résultat important et digne d'intérêt.

Deuxièmement, à chaque fois qu'une équipe fonctionnant inefficacement était identifiée, l'explication de cette inefficacité impliquait, dans un sens ou dans un autre, le but. Ce but était « devenu flou, il était politisé, l'équipe avait perdu un sentiment d'urgence ou de significativité envers son objectif, les efforts de l'équipe étaient dilués à cause de plusieurs autres buts en concurrence avec celui-ci ou encore les buts individuels surpassaient le but commun » (*Ibid* : 27).

Structure axée sur les résultats

Selon les auteurs, « un des facteurs-clés permettant de différencier les équipes à succès des autres est la structure de l'équipe comme telle » (*Ibid* : 39). L'importance de la structure n'est pas dans sa présence ou son absence et non plus d'avoir une structure pour le simple fait d'en avoir une. Plutôt, l'idée est d'identifier la structure appropriée pour atteindre un objectif spécifique, une configuration qui ne porte aucune confusion entre les efforts et les résultats et qui a un sens pour les membres de l'équipe. Une des premières découvertes de Larson et LaFaston a été que le même objectif de performance peut être atteint via différentes structures tant que celle-ci permet à l'équipe d'aller dans la bonne direction (*Ibid* : 40).

Membres compétents

Lorsque venu le temps de citer les facteurs qui seraient responsables des succès de l'équipe, les personnes interviewées par les auteurs ont constamment énoncé l'importance de sélectionner les bonnes personnes. Trop souvent, les personnes choisies pour être membres le sont pour de mauvaises raisons. Par exemple : « Harry devrait être dans l'équipe, car il est intéressé par le sujet » (*Ibid* : 59). Ce qui devrait être primordial est de choisir les personnes qui sont le mieux outillées pour atteindre les objectifs de l'équipe.

En somme, les auteurs relèvent trois caractéristiques communes des membres compétents :

1. Les compétences et habiletés essentielles
2. Un fort désir de contribuer
3. La capacité à collaborer efficacement (travailler bien ensemble)

Engagement commun

« Malgré que l'engagement commun des membres d'une équipe soit souvent la caractéristique manquante la plus évidente dans les équipes inefficaces, il est difficile de savoir précisément ce qu'il en est » (*Ibid* : 73). Selon les auteurs, l'engagement commun se reflète entre autres par un esprit d'équipe, un sens de loyauté et de dévouement à l'équipe. C'est aussi un sens débordant d'excitation et d'enthousiasme envers l'équipe. C'est une volonté de faire tout ce qu'il faut faire pour aider l'équipe à réussir. C'est un fort sentiment d'identification aux autres membres de l'équipe.

Climat collaboratif

Cet aspect intègre la notion du travail d'équipe, le fait de bien travailler ensemble. D'après les entrevues menées par les auteurs, le fait de bien travailler ensemble est caractérisé d'une ou l'autre de ces deux manières. D'abord, c'est parfois attribuable aux caractéristiques structurelles de l'équipe telles que la différenciation claire des rôles et des responsabilités de chaque membre ou des canaux de communications clairs avec une documentation effectuée rigoureusement. Puis, c'est souvent caractérisé par un sentiment ou un climat qui encourageait la collaboration entre les membres de l'équipe. D'ailleurs, les personnes interviewées par les chercheurs mentionnaient l'aspect de confiance à l'intérieur de l'équipe.

Bref, « un climat collaboratif réfère au moment où les membres communiquent ouvertement, divulguent les problèmes, partagent l'information, s'aident les uns les autres à surpasser les différents obstacles et découvrent des façons de réussir ». (*Ibid* : 94)

Standards d'excellence

Selon Larson et LaFasto, au sens large, « un standard consiste en une pression d'atteindre un certain niveau de performance requis ou attendu » (*Ibid* : 95). Ces standards définissent les attentes que les membres se fixent et ceci détermine ensuite le niveau de performance acceptable selon l'équipe. Les auteurs soulignent qu'une des sources de pression sur l'équipe provient des leaders d'équipe. En effet, ces leaders exercent une pression sur l'équipe en comprenant les répercussions des efforts mis par l'équipe et en inspirant les

membres afin qu'ils respectent certains niveaux de performance. Par exemple, ceci peut se faire à travers un système de conséquences et récompenses en réponse aux actions des membres.

Soutien externe et reconnaissance

Les auteurs mentionnent que le support externe et la reconnaissance sont présents dans plusieurs cas. D'abord, lorsque l'équipe obtient les ressources nécessaires pour effectuer son travail. Puis, lorsque l'équipe est supportée par des individus externes à l'équipe, mais que ce support contribue au succès de l'équipe. Aussi, dans le cas où les accomplissements de l'équipe sont suffisamment reconnus. Enfin, quand les incitatifs et le système de récompense sont clairement définis, approuvés par l'équipe et liés directement à la performance.

Leadership de principe

À travers leurs recherches, les auteurs ont trouvé que les leaders efficaces partagent trois caractéristiques : ils établissent une vision, ils créent du changement et ils libèrent le talent. En premier lieu, les auteurs ont trouvé que les leaders commencent en élaborant une vision claire sur la façon dont les choses pourraient et devraient être. Comme mentionné plus haut, cela s'articule autour d'un but clair et inspirant. Ils définissent ce but commun de manière à inspirer les autres à s'engager dans la poursuite dudit but. En deuxième lieu, les leaders efficaces créent du changement. Ils influencent du mouvement loin du statu quo. Selon leur étude, l'efficacité de cette perspective réside en la capacité des leaders à démontrer aux membres de l'équipe que le changement est possible. En troisième et dernier lieu, ces leaders font en sorte de libérer l'énergie et les talents des membres. Ils motivent les membres à déployer leurs talents de manière à atteindre l'objectif d'équipe.

D'ailleurs, ces caractéristiques vont de pair avec la confiance liée aux prises de décisions qui est conférée aux membres de l'équipe par les leaders. Selon les principes établis par ces derniers, les membres doivent être en mesure de prendre confiance en leurs moyens et de prendre des décisions facilitant l'atteinte des objectifs communs visés. Les auteurs mentionnent que ce climat de confiance permet notamment aux membres de donner leur avis sur différents sujets ce qui a pour effet de créer de l'enthousiasme et de l'engagement

chez les membres. Ceux-ci ont donc le sentiment qu'ils peuvent avoir un impact en prenant des décisions et qu'ils peuvent donc faire une différence dans l'équipe.

2.2. Les six conditions essentielles de Hackman

Selon Burke *et al.* (2006 : 289), « le travail de recherche de Hackman ne porte pas sur les fonctions de leadership, mais plutôt sur l'identification de conditions que les leaders peuvent créer afin de faciliter l'efficacité de l'équipe ». Puisque l'idée est similaire, c'est-à-dire identifier des façons de faire qui permettent à une équipe d'être efficace, nous avons décidé de l'inclure dans notre cadre conceptuel.

Voici donc les conditions favorables pour qu'une équipe soit efficace selon Hackman inspirées du tableau 1 de son article *From causes to conditions in group search* (2012).

Vraie équipe

Les vraies équipes de travail sont des systèmes sociaux intacts où les membres travaillent ensemble pour atteindre un but commun. Elles ont des limites claires qui distinguent les membres des non-membres. Elles travaillent de manière interdépendante pour générer un produit dont les membres sont imputables à un niveau collectif plutôt qu'individuel. Elles ont aussi un minimum de stabilité, ce qui confère aux membres du temps pour apprendre à bien travailler ensemble.

But inspirant

Un but inspirant dynamise les membres de l'équipe, les oriente vers leur objectif collectif et exploite leurs talents. Le but a une grande priorité lorsque vient le temps de composer une équipe puisque plusieurs autres décisions dépendent de celui-ci : comment l'équipe est structurée, les types de support organisationnel nécessaires et le type de coaching pratiqué par les leaders qui sera le plus aidant.

Bonnes personnes

Les équipes bien composées sont celles avec le bon nombre et le bon mélange de personnes. Ces personnes ont des expertises concernant les tâches et ont les compétences nécessaires pour bien travailler en équipe. Aussi, elles sont petites et diversifiées autant que possible.

Normes de conduite claires

Les normes de conduite spécifient quels sont les comportements acceptables et inacceptables dans l'équipe. Avoir des normes claires et renforcées réduit énormément le temps qu'une équipe doit prendre pour gérer les comportements des membres. Les meilleures normes font la promotion d'un examen continu de la performance de l'équipe et d'un déploiement de stratégies de travail en accord avec les caractéristiques reliées aux tâches et aux situations de l'équipe.

Contexte organisationnel favorable

Même les équipes ayant une structure adéquate et qui bénéficient d'un bon soutien peuvent parfois s'écrouler, car elles ne réussissent pas à obtenir le support organisationnel nécessaire pour bien performer. Détenir les ressources matérielles nécessaires pour bien travailler est essentiel. Mais au-delà de ça, la performance d'équipe est facilitée lorsque i) le système de récompenses fournit de la reconnaissance et des conséquences positives pour l'excellente performance de l'équipe, ii) le système d'information fournit à l'équipe les données et les outils de gestion de données dont elle a besoin pour planifier et exécuter son travail et iii) le système d'apprentissage de l'organisation rend disponible à l'équipe toute assistance technique dont les membres peuvent avoir besoin.

Coaching focalisé sur l'équipe

Du coaching d'équipe fait adéquatement et au bon moment peut aider une équipe à minimiser ses risques de pertes processuelles et augmenter les probabilités d'opérer de manière à générer des gains synergiques processuels. Ceci dit, du coaching, même hautement qualifié, est susceptible d'être futile lorsque les autres conditions ne sont pas respectées ou quand l'équipe n'est pas à une étape dans son cycle de vie où elle peut recevoir ce type de support. C'est pour cette raison que le coaching, aussi important il puisse être pour encourager le travail d'équipe efficace, est en dernière position dans la liste des conditions.

2.3. Les quinze fonctions de Morgeson, DeRue et Karam

Dans leur article ayant pour but de développer une taxonomie, les auteur.es ont compilé plus de 85 articles et chapitres de livre traitant des thèmes suivants : équipe ou groupe, leadership, performance et/ou efficacité. D’abord, leur intention était de compiler tous les comportements liés au leadership d’équipe. Puis, ils ont fait une revue des études effectuées sur le leadership traditionnel afin d’avoir des insights supplémentaires sur les fonctions et comportements en contexte d’équipe. Enfin, l’accent a été mis sur les fonctions et comportements permettant d’atteindre une certaine efficacité dans les équipes.

À partir de leurs recherches, 517 activités ont été identifiées. Ensuite, l’objectif était de classer ces activités afin d’avoir plusieurs ensembles d’activités similaires. C’est après plusieurs étapes de codage que les auteur.es réussirent de manière consensuelle à former quinze catégories de fonctions de leadership. Ces quinze catégories de fonctions ont d’ailleurs été séparées en deux phases : la phase de transition et la phase d’action. Selon les auteur.es, les équipes passent d’une phase à l’autre de manière cyclique. Ils mentionnent que c’est cet aspect cyclique des performances d’équipe qui constitue l’essence même de la production d’action collective.

Fonctions de leadership pendant la phase de transition

La phase de transition comprend les fonctions qui sont en lien avec la structure de l’équipe, la planification et l’organisation du travail de celle-ci ainsi que l’évaluation de sa performance. Elle ne comprend donc pas les activités qui, effectivement, contribuent à la réalisation des tâches permettant d’atteindre les buts et objectifs déterminés par l’équipe. C’est en remplissant ces fonctions que les équipes réussissent à mettre en place des bases solides sur lesquelles s’appuieront les fonctions de la phase d’action qui, quant à elles, contribuent directement à l’accomplissement des buts organisationnels.

Composer l’équipe

La première fonction relevée dans l’article concerne la composition de l’équipe. Ceci implique le fait de « sélectionner des individus qui réussiront à accomplir les tâches décrites par l’organisation et veiller à ce que ce mélange d’individus soit approprié à travers

le temps considérant l'évolution de l'équipe elle-même et de leur environnement. Ceci inclut la sélection de membres qui possède le bon mélange de connaissances, de compétences, d'habiletés et d'expériences qui permettent d'accomplir les tâches ainsi que les valeurs, les compétences interpersonnelles et la motivation qui permettent à l'équipe de travailler ensemble efficacement » (Morgeson *et al.*, 2010 : 12). Selon les auteur.es, en se basant sur les recherches antérieures, il y a plusieurs démonstrations qui ont été faites proposant que la composition de l'équipe est un facteur déterminant concernant les processus et les performances de l'équipe. Les auteur.es suggèrent que les leaders formels sont mieux positionnés pour remplir cette fonction.

Définir la mission

Selon les auteur.es, après avoir choisi les membres faisant partie de l'équipe, l'étape suivante est de définir la mission de celle-ci. Ils mentionnent d'ailleurs que la « tâche primordiale est de s'assurer que la mission est claire, convaincante, stimulante et partagée entre les membres » (*Ibid* : 13). Ils soulignent aussi que les membres de l'équipe doivent avoir une compréhension commune de cette mission. Selon eux, toutes les sources de leadership sont capables d'accomplir cette fonction quoique les leaders informels seraient susceptibles d'être mieux placés pour développer cette compréhension commune de la mission alors que les autres seraient meilleurs pour définir la mission en tant que telle.

Établir les attentes et les buts

Cette fonction consiste à établir des standards de performance clairs et réalistes ainsi que des buts collectifs. Les auteur.es soulèvent que, dans les équipes avec une structure de leadership informel, « les membres facilitent activement le processus d'établissement d'objectifs et déterminent eux-mêmes leur niveau de responsabilité vis-à-vis des standards de performance visés » (*Ibid* : 14). De plus, les auteur.es considèrent les leaders formels externes comme étant les plus aptes à effectuer cette tâche. Les leaders informels internes et externes sont aussi bien placés pour remplir ce rôle.

Structurer et planifier

En ce qui a trait à la fonction de structurer et planifier, l'idée est d'avoir déjà établi les objectifs et buts de l'équipe pour ensuite s'entendre sur la manière de réaliser ceux-ci. En effet, les auteur.es mentionnent que « les membres de l'équipe doivent développer une compréhension commune de la meilleure façon de coordonner leurs actions et travailler ensemble de sorte qu'ils réussissent à atteindre les objectifs d'équipe » (*Ibid* : 15). En d'autres termes, c'est l'action de déterminer comment le travail doit être fait, qui est responsable de quels aspects du travail et à quel moment ce travail doit être effectué. Au niveau des sources de leadership, les auteur.es énoncent le fait que « les leaders informels ont été plutôt étudiés en considérant des processus de leadership partagé et ont trouvé que lorsque les membres de l'équipe se partagent activement la structuration et la planification, cela résulte en une meilleure performance d'équipe » (*Ibid* : 16). Enfin, les auteur.es suggèrent que les sources de leadership internes sont susceptibles d'être plus efficaces.

Former et développer l'équipe

Considérant les différents obstacles auxquels les équipes font face durant son existence et les différentes habiletés requises pour les surmonter, les leaders d'équipe doivent s'assurer que leurs membres sont outillés adéquatement pour réaliser leurs tâches. En d'autres mots, « le premier souci de cette fonction est de faire en sorte que chaque membre a les connaissances et les compétences nécessaires pour remplir leur rôle dans l'équipe et les tâches spécifiques associées à ce rôle. [...] Le second souci est de former et développer l'équipe sur les processus interpersonnels en lien avec l'efficacité du travail d'équipe » (*Ibid* : 17). Selon les auteur.es, les quatre sources de leadership sont susceptibles de contribuer à leur manière à l'accomplissement de cette fonction. Les leaders formels internes peuvent contribuer au développement de l'équipe en s'engageant directement dans la réalisation des tâches des autres membres de l'équipe. Quant à eux, les leaders informels internes peuvent contribuer en effectuant du coaching pair-à-pair entre les membres. Les leaders informels externes sont susceptibles de fournir du mentorat aux membres alors que les leaders formels externes peuvent organiser des formations formelles pour développer certaines compétences.

Donner du sens

Cette fonction de leadership part du constat que plusieurs événements inattendus se produisent sur la durée de vie d'une équipe et ceux-ci peuvent provenir à la fois à l'intérieur de l'équipe (par exemple, modification du nombre de membres dans l'équipe ou évolution des tâches) ou à l'extérieur de celle-ci (par exemple, le contexte environnant peut changer). « En donnant un sens à certains événements spécifiques pour les membres de l'équipe, cet aspect du leadership d'équipe aide à comprendre la signification de ces événements et permet à l'équipe d'y faire face efficacement » (*Ibid* : 18). Selon les auteur.es, les leaders externes sont plus à même de remplir cette fonction.

Fournir de la rétroaction

Les auteur.es mentionnent que le fait de « fournir de la rétroaction permet à l'équipe d'évaluer de manière efficace leurs performances passées et présentes et s'adapter en conséquence afin de garantir le succès de leurs futures actions. Les équipes doivent régulièrement comparer leurs performances avec les mesures et les attentes qu'elles ont préétablies et, dans le cas où leurs performances ne sont pas satisfaisantes, ces équipes doivent s'adapter et déterminer de meilleures façons de travailler en équipe » (*Ibid* : 18-19). Les auteur.es soulignent que toutes les sources de leadership peuvent contribuer à l'accomplissement de cette fonction. Les leaders informels internes peuvent donner et recevoir ces rétroactions en lien avec les tâches qui leur sont attribuées alors que les leaders informels externes peuvent aider au niveau de l'évolution de l'environnement externe à l'organisation. Pour leur part, les leaders formels sont plus susceptibles d'orienter les membres vers l'atteinte de leurs objectifs.

Fonctions de leadership pendant la phase d'action

Durant cette phase, les fonctions de leadership énoncées sont celles qui comprennent les activités permettant aux membres d'une équipe d'effectivement atteindre leurs buts et objectifs.

Surveiller l'équipe

Cette fonction « inclut la surveillance et l'évaluation des progrès de l'équipe vis-à-vis de l'accomplissement des tâches, les ressources disponibles pour l'équipe, l'environnement externe à l'équipe ainsi que les performances des membres de l'équipe. (*Ibid* : 20). Les auteur.es relèvent que les leaders internes sont plus à même d'évaluer les performances d'équipe et les ressources requises pour atteindre leurs objectifs alors que les leaders formels externes peuvent plus facilement s'occuper d'observer ce qui se passe dans l'environnement externe à l'équipe.

Gérer les limites de l'équipe

Gérer les limites de l'équipe comprend le fait de bien tracer la ligne entre l'équipe et l'organisation dans laquelle l'équipe se trouve. Ceci comporte deux aspects : dans un premier temps, il faut s'assurer que l'équipe est capable de s'identifier elle-même facilement en connaissant les membres qui la composent et les ressources qui sont à leur disposition et, dans un deuxième temps, il faut qu'elle soit en constante communication avec l'organisation pour ne pas risquer de trop s'isoler. D'ailleurs, les auteur.es affirment que les leaders formels externes représentent la source la mieux placée pour effectuer ce travail.

Défier l'équipe

Les auteur.es décrivent cette fonction comme le fait de « défier les équipes vis-à-vis de leur performance liée aux tâches et confronter les présupposés, les méthodes ainsi que les procédures des équipes afin de trouver les meilleures manières d'accomplir le travail exigé » (*Ibid* : 21-22). Toujours selon eux, il est crucial pour l'équipe de remettre continuellement en question leurs pratiques afin d'optimiser leurs façons de faire. Cette fonction est plus aisément remplie par les leaders formels.

Réaliser les tâches

Cette fonction « implique de jouer un rôle actif dans le travail que l'équipe doit effectuer en participant, en intervenant ou même en effectuant une portion des tâches à réaliser » (*Ibid* : 22). Les leaders informels internes sont plus susceptibles de s'adonner à la

réalisation des tâches puisqu'ils sont présents dans le quotidien de l'équipe. Ceci étant dit, les leaders formels sont aussi à même de réaliser cette fonction puisqu'ils peuvent aider les membres de l'équipe dans leurs tâches.

Résoudre les problèmes

Considérant que les problèmes vécus par les équipes sont parfois complexes et nécessitent un ensemble de solutions plutôt qu'une solution unique, cette fonction comprend le fait de « s'engager ou supporter l'équipe dans l'évaluation du problème, le développement de solutions et l'implantation de ces solutions » (*Ibid* : 23). Les auteur.es indiquent que, selon le contexte, les leaders externes peuvent être mieux positionnés pour remplir cette fonction, car ils ont une vue d'ensemble de la situation. Par contre, dans d'autres cas, les leaders internes sont plus susceptibles de pouvoir résoudre le problème qui survient vu leur proximité.

Fournir des ressources

La fonction de fournir des ressources comprend les actions « d'obtenir, de fournir [et de sécuriser] des ressources informationnelles, financières, matérielles et personnelles » (*Ibid* : 24) aux membres de l'équipe afin qu'ils réalisent les tâches qui leur sont attribuées. Les leaders formels externes sont les mieux placés pour accomplir cette fonction puisque ceci fait partie intégrante de leur rôle (Morgeson et DeRue, 2006).

Encourager l'autogestion de l'équipe

Contrairement aux fonctions décrites jusqu'ici, encourager l'autogestion de l'équipe ne nécessite pas une intervention d'un ou plusieurs membres de l'équipe. Cette fonction implique plutôt « une forme de leadership d'équipe basée sur un support indirect où l'équipe est encouragée à se gérer elle-même et, dans plusieurs cas, à remplir ses propres fonctions de leadership » (*Ibid* : 25). Les auteur.es soulignent que la littérature existante met l'accent sur le rôle des leaders formels externes en lien avec cette fonction, mais qu'il serait intéressant d'analyser dans quelle mesure les leaders informels internes peuvent contribuer à remplir celle-ci.

Supporter le climat social

« Cette fonction de support intervient tout au long du cycle de la tâche lorsqu'il est particulièrement important de s'occuper de l'environnement social de l'équipe et de résoudre les problèmes interpersonnels au sein de l'équipe qui peuvent interférer avec les performances de l'équipe » (*Ibid* : 26). Celle-ci peut être partagée entre les membres de l'équipe ou bien entre les leaders formels internes et externes.

Avant de présenter la méthode utilisée dans ce mémoire, nous désirons mettre de l'avant les notions communes aux trois œuvres composant le cadre conceptuel. En effet, l'objectif est de rendre compte des similarités entre les apports respectifs des chercheurs et des chercheuses en les illustrant dans un tableau (voir tableau 1). Concrètement, ce tableau met de l'avant dix notions communes aux trois œuvres présentées dans ce chapitre. Ces dix notions sont les suivantes : établir le but de l'équipe, avoir une compréhension commune du but, déterminer clairement la structure de l'équipe, sélectionner les personnes adéquates pour faire partie de l'équipe, s'assurer d'avoir un bon mélange d'individus dans l'équipe, faciliter le partage d'information entre les membres de l'équipe, s'assurer que l'équipe respecte certains niveaux de performance, obtenir et fournir les ressources nécessaires à l'équipe pour qu'elle atteigne ses objectifs, obtenir un support externe à l'équipe ainsi que reconnaître les efforts et les réussites de l'équipe au niveau de l'organisation. Ces notions communes permettent donc de faire ressortir certains éléments sur lesquels nous nous appuierons pour effectuer notre étude de cas.

En résumé, rappelons que ce cadre conceptuel constitue une bonne base pour déterminer les fonctions de leadership pratiquées dans une équipe. Par contre, celui-ci a été basé sur trois œuvres s'attardant spécifiquement aux équipes de travail dans un contexte rémunéré. Il sera donc intéressant de le confronter aux particularités des équipes bénévoles et de voir dans quelle mesure celui-ci s'applique à ce contexte spécifique. Cela nous aidera à répondre à notre question de recherche allant comme suit : « quelles sont les fonctions de leadership facilitant l'atteinte des objectifs d'une équipe bénévole? »

Tableau 1 : Notions communes comprises dans le cadre conceptuel

Notions communes	Larson et LaFasto	Hackman	Morgeson, DeRue et Karam
Établir le but de l'équipe	But clair et inspirant	Un but inspirant	Mission claire et convaincante
Avoir une compréhension commune du but	Excellente compréhension du but commun	Membres travaillent ensemble pour atteindre un but commun	Mission partagée entre les membres et buts collectifs
Déterminer clairement la structure de l'équipe	Structure de l'équipe claire et qui a un sens	Limites claires distinguant membres et non-membres	Structure où les membres de l'équipe doivent développer une compréhension commune de la meilleure manière de coordonner leurs actions. Bien tracer la ligne entre l'équipe et l'organisation
Sélectionner les personnes adéquates pour faire partie de l'équipe	Sélectionner les personnes les mieux outillées et avec les compétences et habiletés essentielles à l'atteinte des objectifs communs	Sélectionner les personnes qui ont les compétences nécessaires à la réalisation des tâches permettant l'atteinte des objectifs de l'équipe	Composer l'équipe de manière à ce que les membres possèdent les connaissances, les compétences, les habiletés et les expériences qui permettent d'accomplir les tâches décrites par l'organisation
S'assurer d'avoir un bon mélange d'individus dans l'équipe	N/A	S'assurer de faire un bon mélange de personnes	S'assurer que le mélange d'individus soit approprié
Faciliter le partage d'information entre les membres de l'équipe	Un climat collaboratif est déterminant pour l'efficacité d'une équipe. Ce climat réfère, entre autres, au moment où les membres partagent l'information	Le système d'information fournit à l'équipe tout ce dont elle a besoin pour planifier et exécuter son travail	Dans certains cas, le succès de l'équipe passe par un partage de l'information relative au plan et à la stratégie de l'équipe à tous les membres de l'équipe
S'assurer que l'équipe respecte certains niveaux de performance	Les membres doivent respecter certains niveaux de performance	Les meilleures normes de conduite font la promotion d'un examen continu de la performance	Il faut s'assurer d'établir des standards de performance clairs et réalistes
Obtenir et fournir les ressources nécessaires à l'équipe pour qu'elle atteigne ses objectifs	L'équipe doit obtenir les ressources nécessaires pour effectuer son travail	C'est essentiel que les équipes détiennent les ressources matérielles nécessaires pour bien travailler	Une des fonctions correspond à obtenir, fournir et sécuriser des ressources informationnelles, financières, matérielles et personnelles pour l'équipe

Obtenir un support externe à l'équipe	Lorsque l'équipe est supportée par des individus externes à l'équipe et que ce support contribue au succès de l'équipe	Le coaching d'équipe fait adéquatement et au bon moment peut contribuer à l'augmentation de la performance de l'équipe	Le mentorat, la formation et le développement de l'équipe peuvent être faits par des personnes externes à l'équipe
Reconnaître les efforts et les réussites de l'équipe au niveau de l'organisation	Un support organisationnel permettant de reconnaître les efforts des équipes via l'instauration d'un système de récompenses clair et approuvé par l'équipe peut contribuer au succès de l'équipe	La performance d'équipe est facilitée lorsque le système de récompenses fournit de la reconnaissance et des conséquences positives pour l'excellente performance de l'équipe	N/A

Chapitre III

De la méthode

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté notre question de recherche : quelles sont les fonctions de leadership facilitant l'atteinte des objectifs d'une équipe bénévole? Pour trouver des réponses à cette question, dans ce chapitre, nous décrirons les caractéristiques de l'équipe étudiée, la méthode préconisée afin de procéder à notre collecte de données ainsi que les unités d'analyse retenues afin d'analyser les différentes fonctions de leadership remplies par l'équipe.

3.1. Choix de l'équipe

Nous avons choisi d'étudier une équipe gérée uniquement par des bénévoles. En effet, c'est dans ce type d'équipe qu'il est plus probable qu'il n'y ait aucune personne formellement en situation d'autorité vis-à-vis des autres membres de l'équipe comme dans la plupart des entreprises comprenant des personnes rémunérées.

Nous avons aussi décidé de cibler une équipe qui en était à ses débuts. Puisque nous voulions une équipe qui réalisait un projet complexe et incertain, nous avons une préférence pour les équipes qui en étaient à leur première édition de leur événement. Ceci a permis de diminuer les possibilités qu'un conseil d'administration ou qu'un comité exécutif bien établi agisse de manière autoritaire pour mener à bien le projet de l'équipe.

Ensuite, nous avons pris un cas où le projet de l'équipe était le suivant : organiser un festival. Ce critère est très important puisqu'il permet de réduire l'ambiguïté en lien avec les activités de l'équipe et le projet qu'elle désire réaliser. Le fait d'organiser un événement est un processus bien circonscrit dans le temps : il y a un début, à partir du premier jour où au moins une personne est impliquée dans la réalisation de l'idée, et une fin, le moment où se déroule l'événement. Ce critère est donc aussi lié au fait que nous voulions faire une analyse temporelle des fonctions de leadership. Nous visions un événement organisé par une équipe comprenant entre cinq et quinze personnes et avec plusieurs centaines, voire quelques milliers de personnes participantes.

Enfin, le dernier critère était basé sur le fait que l'événement en question soit considéré comme un succès par les membres de l'équipe. Malgré qu'un succès est relatif puisqu'il dépend des attentes que l'on se fait par rapport à un résultat, le succès de l'événement était confirmé s'il y avait une appréciation partagée des membres de l'équipe quant au nombre de personnes participantes et quant au déroulement des activités pendant l'événement.

Tous ces critères nous semblaient donc pertinents afin d'analyser une équipe multifonctionnelle avec des personnes détenant différents bagages tout en minimisant les possibilités que certains membres de l'équipe aient un statut d'autorité par rapport aux autres. C'est ainsi que nous avons choisi d'analyser les fonctions de leadership pratiquées dans une équipe organisant un festival, car les festivals sont des événements visant à rejoindre le plus de personnes possible intéressées par le thème desdits festivals ce qui peut impliquer énormément de personnes de milieux différents.

3.2. Cueillette de données

Pour ce qui est de la collecte de données, nous avons commencé par effectuer des entretiens avec des membres de l'équipe. Ces entretiens ont eu lieu dans les semaines suivant l'événement afin de pouvoir avoir des informations fraîches concernant l'organisation du festival à partir de la création de l'équipe jusqu'à la réalisation de l'événement. Nous avons choisi d'effectuer des entretiens semi-directifs, car c'est « un mode d'entretien dans lequel le chercheur [ou la chercheuse] amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité » (Romelaer, 2005 : 102). Pour construire notre guide d'entretien, nous nous sommes inspirés du questionnaire sur le leadership d'équipe disponible dans l'annexe de l'article de Morgeson *et al.* (2010). Sur les neuf personnes officiellement impliquées dans l'équipe, cinq ont accepté d'effectuer un entretien avec nous après avoir été contactées par courriel. Les entretiens ont duré environ trente minutes chacun et ils avaient lieu dans une salle de groupes accessible dans les bibliothèques.

Puis, lorsque la période d'entretiens s'est terminée, nous avons demandé à l'équipe si nous pouvions avoir accès à leur documentation interne comprenant leur plateforme de partage

de documents virtuels et leur groupe Facebook. Leur réponse positive nous a donné accès à davantage de données ce qui nous a assuré une quantité suffisante pour réaliser notre étude de cas. En fait, puisque l'équipe était composée uniquement de bénévoles, il n'y avait pas de local fixe pour les rencontres et la communication interne se faisait virtuellement plus qu'autrement. En tout, c'est plus de 6389 publications Facebook qui ont été prises en compte dans notre projet de recherche. Ces publications s'échelonnent sur une période d'un peu moins de dix mois.

3.3. Analyse des données

Tel que présenté précédemment, l'objectif principal de ce mémoire est de contribuer à la recherche sur les fonctions de leadership facilitant l'atteinte des objectifs de l'équipe en nous attardant aux équipes composées uniquement de bénévoles. Nous espérons ainsi identifier quelles fonctions de leadership priment dans un contexte où les membres de l'équipe ne sont pas rémunérés et d'explorer s'ils en existent de nouvelles spécifiques à ce contexte. Celles-ci peuvent survenir durant deux phases, en constantes permutations, des cycles de performance de l'équipe présentées dans l'article de Marks *et al.* (2001; voir aussi Morgeson *et al.*, 2010) : durant une phase de transition et durant une phase d'action. Nous avons donc opté pour la méthode de l'étude de cas en nous basant sur les données colligées par l'entremise d'entrevues, de procès-verbaux, mais surtout d'un large éventail d'archives regroupant les interactions entre les membres de l'équipe sur son groupe Facebook. Notre approche permettra de mettre l'accent sur notre phénomène (les fonctions de leadership observables) dans un contexte nouveau (organisation d'un festival par des bénévoles).

Dans un premier temps, les entretiens nous ont permis de mieux orienter notre travail avec les données d'archives (Facebook et procès-verbaux) par la suite. L'analyse de ces entretiens se fera à travers la transcription écrite de ceux-ci puis, en présentant les données collectées en citant verbatim les déclarations les plus pertinentes et en s'intéressant aux événements qui se sont réellement produits (Malinowski, 1963). C'est de cette manière que nous pouvons nous assurer de présenter les données avec une fiabilité accrue sans empêcher que l'interprétation que nous en ferons puisse être différente de celle du lecteur ou de la lectrice.

Dans un deuxième temps, une analyse de contenu sera effectuée, car c'est un moyen systématique et objectif de décrire et de quantifier les phénomènes (Krippendorff, 1980; Downe-Wamboldt, 1992; Sandelowski 1995). Comme indiqué plus tôt, le comité nous a donné accès à leur groupe Facebook ainsi qu'à leur plateforme de partage de documents (où se trouvent, entre autres, les procès-verbaux de leurs rencontres) afin que nous puissions faire une analyse rigoureuse de leurs échanges écrits. Ceci nous donne accès à une énorme quantité de données d'archives et considérant l'ampleur de ces données, nous utiliserons principalement celles-ci dans la partie des résultats. Nous analyserons les multiples publications et les commentaires dans leur groupe Facebook afin d'étudier les différentes fonctions de leadership pratiquées par les membres. Pour ce faire, nous effectuerons une analyse processuelle des fonctions de leadership remplies par les membres de l'équipe en adoptant une approche inductive, car elle permet de contribuer à la recherche existante jugée incomplète ou partielle. Elle sera utilisée dans ce projet de recherche afin de potentiellement faire émerger de nouvelles fonctions non répertoriées dans la littérature existante. L'ajout de ces nouvelles fonctions pourra ainsi contribuer à la recherche portant sur le leadership fonctionnel.

Selon Elo et Kyngäs (2008), autant le processus d'analyse inductive que déductive sont représentés par trois principales phases : la phase de préparation, la phase d'organisation des données et la phase de rapport des résultats. Nous préciserons davantage les deux premières phases plus loin dans le texte. Toujours selon ces auteures, malgré ces trois phases, il n'y a pas de règles systématiques pour analyser des données : la caractéristique principale de toute analyse de contenu est que les nombreux mots présents dans le texte sont classés dans de plus petites catégories de contenu (Weber, 1990; Burnard, 1996).

Dans notre cas, il s'agira concrètement d'identifier la nature des interventions des membres dans leur groupe Facebook ainsi que de regrouper les interventions en différentes catégories et analyser l'évolution de ces fonctions entre le moment où l'équipe s'est formée jusqu'à la réalisation de l'événement.

3.3.1. Phase de préparation

La phase de préparation est la première étape de l'analyse de contenu. Celle-ci consiste à déterminer une unité d'analyse (Gruthie *et al.*, 2004). Cette unité d'analyse peut être une lettre, un mot, une phrase, une portion de pages ou encore une entrevue complète tout dépendant de la question de recherche (Robson, 1993; Polit et Beck, 2004). Selon Gray *et al.* (1995), si l'intention est de donner une signification à des échanges écrits, l'unité d'analyse à prioriser est la phrase. Pour leur part, Milne et Adler (1999) mentionnent que la phrase est, de loin, l'unité d'analyse la plus fiable lorsque vient le temps de procéder au codage des données. Puisque nous analysons les fonctions de leadership et que celles-ci peuvent être exercées par le simple fait de répondre à une question, commenter une situation, exposer un problème ou bien proposer des solutions, nous avons choisi les publications comme unité d'analyse. Nous pensons que c'est l'unité qui concorde le mieux avec la forme que prennent les données sur Facebook considérant que la majorité des publications comprennent une phrase.

Pour ce qui est des entretiens que nous avons effectués, nous avons choisi une unité différente. À ce sujet, Graneheim et Lundman (2004 : 106) suggèrent que « l'unité d'analyse la plus appropriée consiste à prendre les entretiens en entier [...] qui sont suffisamment larges pour être considérés en entier et suffisamment petits pour qu'il soit possible de les garder en tête dans un contexte [donné] pour l'unité de signification durant le processus d'analyse. » Toujours selon ces chercheuses, une unité de signification est un ensemble de mots ou de phrases qui sont reliés entre eux par une signification commune. Puisque chaque entretien est individuel et donc spécifique à la personne interviewée, nous avons choisi de considérer l'intégralité de chacun comme unité d'analyse.

En ce qui a trait aux procès-verbaux auxquels nous avons eu accès, nous avons choisi le paragraphe comme unité d'analyse. Les réunions ont toujours un ordre du jour contenant plusieurs thèmes à aborder. Par contre, ils ne sont pas écrits à l'aide d'un protocole spécifique donc parfois il y a des phrases complètes, des points avec quelques mots ou bien des phrases incomplètes. Le terme paragraphe équivaut donc, dans notre cas, à un ensemble de phrases (partielles ou complètes) traitant d'un même sujet. Ceci est cohérent avec notre désir d'analyser ces unités en les catégorisant.

3.3.2. Phase d'organisation des données

Suite à la phase de préparation, il faut organiser les données. Ce processus comprend trois étapes : le codage ouvert, la création de catégories ainsi que l'abstraction.

D'abord, selon Elo et Kyngäs (2008), le codage ouvert consiste à annoter rigoureusement l'unité d'analyse en lisant le contenu (publications Facebook, procès-verbaux et verbatim). Selon Burnard (1991), l'unité d'analyse doit être lue plusieurs fois afin de l'annoter le plus possible et ainsi décrire tous les aspects du contenu. Puis, lorsque l'annotation est terminée, il faut transférer les annotations dans une feuille de codage afin de générer des catégories (Burnard, 1991). Nous avons donc utilisé une feuille Excel pour y entrer toutes les publications Facebook faites par les membres du comité et annoter chacune d'entre elles. Soulignons que les publications Facebook peuvent être classées dans plusieurs catégories si le contenu traite de différents sujets.

Une fois les premières catégories créées à partir des annotations, il est nécessaire de regrouper celles-ci afin de former des catégories d'ordre supérieur (McCain, 1988; Burnard, 1991). Pour ce faire, Dey (1993) souligne que la création de catégories ne consiste pas simplement à rassembler des observations similaires ou connexes; à la place, les données sont classées comme appartenant à un groupe particulier, ce qui implique une comparaison entre ces données et d'autres observations n'appartenant pas à la même catégorie. D'ailleurs, selon Cavanagh (1997), le but de la création de catégories est de fournir un moyen de décrire le phénomène, d'accroître la compréhension et de générer des connaissances. Dans notre cas, il s'agit de décrire les différentes fonctions de leadership pratiquées par les membres de l'équipe afin de mieux comprendre comment l'équipe s'est organisée pour atteindre ses objectifs. Cette catégorisation des données représente l'étape où l'interprétation du chercheur ou de la chercheuse joue un rôle primordial (Dey, 1993). En effet, c'est à ce moment que nous prenons des décisions quant aux catégories qui seront créées et analysées dans le reste de notre projet de recherche. De ce fait, malgré que les données soient présentées de manière à ce qu'elles représentent le mieux la réalité, la personne faisant la sélection des données et soulignant ce qui est le plus pertinent le fait à partir de son bagage académique, professionnel, culturel et personnel propre à elle. Elle sélectionne les données les plus pertinentes selon elle.

Enfin, la troisième étape est l'abstraction des données. Durant cette étape, l'objectif est de consolider les catégories créées afin de cristalliser, dans notre cas, le fonctionnement de l'équipe organisant le festival. Selon Elo et Kyngäs (2008), chaque catégorie est nommée à partir de mots liés aux caractéristiques du contenu analysé. Puis, les sous-catégories ayant du contenu similaire sont regroupées en catégories. Il y a donc des catégories de différents ordres : les sous-catégories et les catégories. Il est à noter que le processus d'abstraction continue aussi loin que raisonnable et possible (Elo et Kyngäs, 2008).

3.3.3. Validité des données

La complémentarité de ces deux types de collecte de données (entretiens et contenu) est aussi essentielle à ce que nous puissions faire une analyse plus complète du leadership. En effet, il y aura des convergences et des divergences entre ce que les membres de l'équipe auront raconté lors des entretiens et ce que nous aurons pu observer dans leur groupe Facebook et leur plateforme de partage de documents virtuels. Cette consolidation permettra de rehausser la validité et la qualité des résultats obtenus. D'ailleurs, il est à noter que l'accent sera mis sur l'aspect évolutif des différentes fonctions de leadership remplies par l'équipe. En effet, notre étude de cas permettra, entre autres, d'analyser si l'équipe remplit certaines fonctions à des moments spécifiques.

Chapitre IV

Résultats

Au total, 6389 publications (incluant les commentaires et sous-commentaires) du groupe Facebook ont été extraites et classées dans sept catégories et vingt-huit sous-catégories (voir tableau 2). Chaque catégorie représente une fonction de leadership et les deux termes sont utilisés de manière interchangeable dans ce chapitre. Similairement, nous utilisons les termes « concept » et « sous-catégorie » de manière interchangeable. Il est à noter que certaines publications ont été classées dans plusieurs catégories à la fois. Ceci implique que le nombre total de publications classées ($n = 7210$) est supérieur au nombre réel de publications ($n = 6389$). Ensuite, en nous basant sur la méta-analyse effectuée par Ceri-Booms *et al.* (2017), ces catégories ont été classées dans l'une ou l'autre des deux dimensions suivantes : « les fonctions de leadership axées sur les tâches » et « les fonctions de leadership axées sur les personnes ».

Les paragraphes qui suivent permettront de détailler davantage chaque catégorie et ses sous-catégories et comprendront des exemples de publications réelles du groupe Facebook pour chacune d'entre elles en plus d'extraits de procès-verbaux de rencontres de suivi et de portions d'entretiens avec les membres lorsque possible. Pour ce qui est des publications Facebook, grâce à la date qui est indiquée sur chacune d'entre elles, nous avons créé un graphique permettant de voir l'évolution des sept catégories à travers le temps (voir figure 1). Similairement, la figure 2 permet de voir la portion des publications incluses dans chacune des deux dimensions à travers le temps. En ce qui a trait aux procès-verbaux, l'équipe en a produit treize à partir de rencontres de suivi (ces rencontres visent à rassembler tous les membres de l'équipe pour faire un suivi global des dossiers internes) desquels nous avons classé les différents points abordés dans les sept catégories mentionnées ci-haut. Enfin, les entretiens réalisés avec cinq membres de l'équipe ont, eux aussi, été analysés en classant les propos des membres dans les sept catégories. À cet effet, voir le tableau 3 qui rassemble des citations et des publications en lien avec chaque catégorie.

4.1. Les sept fonctions de leadership

4.1.1. Fonctions de leadership axées sur les tâches

Cette dimension regroupe quatre fonctions de leadership parmi les sept qui ont émergé lors de notre codage des données. Ces fonctions sont les suivantes : *Bâtir la mission de l'équipe*, *Structurer et planifier le travail à réaliser*, *Soutenir l'accomplissement des tâches* et *Développer des modèles mentaux communs*.

Bâtir la mission de l'équipe

Trois concepts ont fait émerger cette fonction : proposer des axes principaux pour guider les actions de l'équipe, proposer des objectifs d'équipe en lien avec la mission et rappeler les objectifs fixés. D'abord, cette fonction de leadership a été pratiquée dès la première rencontre officielle de l'équipe. Dans le procès-verbal de cette première rencontre, nous constatons que le premier point vise à faire une introduction au projet par la personne qui a initié ladite rencontre : Julie. Il y est mentionné que « [L']objectif premier [est] de rassembler dans un même lieu, les gens qui veulent partir un festival [concernant la festivité³] ». D'ailleurs, pendant les entretiens réalisés avec les membres de l'équipe, Alexandra mentionne « qu'aucune [personne présente à cette rencontre] ne se connaissait ». En fait, cinq des neuf personnes présentes à cette rencontre joueront un rôle essentiel dans l'organisation du festival en faisant partie de ce que l'équipe nomme le « noyau ». C'est-à-dire que neuf personnes qui ne se connaissaient pas avant se sont réunies pour discuter de l'idée de créer un festival en établissant elles-mêmes la mission de l'équipe. Cette mission fait d'ailleurs partie des points abordés lors de cette rencontre et un extrait du procès-verbal va comme suit : « Mission du festival informer/sensibiliser/donner la piqure aux gens, rester dynamique et ludique [...] créer un effet de contagion/Stimuler un déclic dans l'esprit des gens/partager cette philosophie au sens large/inclusion ». C'est de là qu'a émergé le premier concept de cette fonction : proposer des axes principaux pour guider les actions de l'équipe.

³ Thème fictif. Toutes les personnes, les entreprises et les lieux mentionnés dans ce mémoire seront désignés par des noms fictifs afin de préserver la confidentialité de l'équipe étudiée.

Tableau 2 : Structure des données

Concepts	Fonctions de leadership	Dimensions supérieures
Proposer des axes principaux pour guider les actions de l'équipe	Bâtir la mission de l'équipe	Fonctions de leadership axées sur les tâches
Proposer des objectifs d'équipe en lien avec la mission		
Rappeler les objectifs fixés		
Coordonner les rencontres d'équipe et de comités de travail	Structurer et planifier le travail à réaliser	
Planifier le contenu des rencontres d'équipe		
Associer les membres aux tâches de l'équipe		
Proposer et implanter des outils de gestion		
Déléguer une tâche à un membre	Soutenir l'accomplissement des tâches	
Demander du soutien pour réaliser une tâche		
Offrir son aide pour la réalisation d'une tâche		
Proposer d'accomplir une tâche		
Mentionner qu'une tâche a été effectuée		
Faire un suivi avec un membre concernant sa tâche		
Créer et partager des documents utiles à l'avancement de dossiers de l'équipe		
Fournir des ressources financières, humaines, informationnelles et matérielles à l'équipe		
Informar l'équipe de situations problématiques	Développer des modèles mentaux communs	
Informar l'équipe de sa situation personnelle		
Rappeler aux membres une information		
Partager de l'information générale à l'équipe		

Concepts	Fonctions de leadership	Dimensions supérieures
Poser des questions à l'équipe concernant des dossiers internes	Cultiver la sécurité psychologique	Fonctions de leadership axées sur les personnes
Partager des idées		
Inviter les membres à réagir à des pistes de solutions potentielles		
Remercier les autres membres lorsqu'une tâche est effectuée	Créer une identité collective	
Utiliser des émoticônes et des mots-clics		
Encourager les membres à continuer leur travail		
Inclure des membres à une activité de groupe		
Demander l'avis des membres	Faciliter le consensus lors de la prise de décisions	
Émettre son avis sur un sujet donné		

Tableau 3 : Données soutenant le choix des fonctions de leadership pratiquées par l'équipe

Données soutenant la détermination des fonctions de leadership	
Fonctions	Citations, publications ou portions de procès-verbal pertinentes
Fonctions de leadership axées sur les tâches	
Bâtir la mission de l'équipe	« Mission du festival informer / sensibiliser / donner la piqûre aux gens, rester dynamique et ludique » (PV, #1) « Nous voulons que ce soit ludique et accessible » (PV, #1) « #objectif30kiosquesle30février » (Facebook)
Structurer et planifier le travail à réaliser	« Je dirais que pour les premiers mois, jusqu'au mois de mars, on faisait des réunions aux trois semaines à peu près. [...] Pendant les réunions les personnes disaient à quelle hauteur elles voulaient s'investir. » (Entretien, Alexandra) « Fonctionnement du comité / nous voulons faire des petites équipes de 2-3 personnes pour faire les recherches et se présenter le travail en début de prochaine rencontre » (PV, #1) « voici les mini-rencontres à planifier ASAP: - Point budget (mardi 8 mai, 9h: Julie, Zoé et Véronique) CHECK - Point comm (mercredi 9 mai, 17h: Véronique, Paula et ?) CHECK - Tétris des kiosques (vendredi 11 mai, 9h30: Julie et Véronique) CHECK - Point signalisation (mercredi 16 mai, 17h: Alicia, Julie et?) - Point bénévoles (quand? Julie, Zoé et ?) à faire au Lac à l'épaule?

	<p>- Déroulement/besoins du 5@7 VIP (quand? Patricia et?) à faire au Lac à l'épaule?</p> <p>- Rencontre logistique avec le MB (semaine du 22 mai: Julie et ?) QUI EST DISPO LA SEMAINE PROCHAINE???» (Facebook)</p>
Soutenir l'accomplissement des tâches	<p>« Il n'y a pas eu de "tu vas faire ça" c'était plutôt "il y a ça qui devrait être fait, qui veut s'en occuper?" et des "moi je n'ai pas le temps cette semaine de m'en occuper" ou "moi j'ai le temps je vais m'en occuper". » (Entretien, Alexandra)</p> <p>« On avait fait une recherche avant pour savoir quels festivals [comme le nôtre] il y avait eu ailleurs. » (Entretien, Patricia)</p> <p>« Est-ce que quelqu'un parmi vous souhaite prendre le relais? » (Facebook)</p>
Développer des modèles mentaux communs	<p>« Souvent, par exemple, si Carole repérait un problème, elle le mentionnait sur Facebook. » (Entretien, Patricia)</p> <p>« On vient d'être contacté sur notre adresse mail pour rédiger un article sur notre Festival pour le journal 24h » (Facebook)</p> <p>« La personne ressource de Lotus est beaucoup occupée dans les deux prochaines semaines et le ferait bénévolement, mais préférerait être payée » (PV, #5)</p>
Fonctions de leadership axées sur les personnes	
Cultiver la sécurité psychologique	<p>« Oups en effet, ce devrait être la même date pour les deux phrases. Mon erreur! On met quoi comme date? 1er août? » (Facebook)</p> <p>« Vu qu'on utilise la vidéo surtout pour Lilas (et que sur la plateforme Lilas, c'est évident qu'on est un Festival), que Marjorie est bénévole et que le rendu est quand même très satisfaisant, je propose qu'on laisse la vidéo comme ça et que l'on se penche sur le reste de la campagne. » (Facebook)</p> <p>« Question: est-ce qu'on lâche toute la programmation d'un coup ou on se garde des surprises à dévoiler? Des idées? » (Facebook)</p>
Créer une identité collective	<p>« La philosophie était "on va prendre tout le monde parce qu'on est tous bénévoles" un peu comme une famille. » (Entretien, Carole)</p> <p>« Wow!! Bravo Julie pour la négo!! Bravo team!! :) » (Facebook)</p> <p>« ahah merci Les filles ! Sympa ces commentaires au réveil ☺ #teamspirit ! » (Facebook)</p>
Faciliter le consensus lors de la prise de décisions	<p>« Je dirais que pour les premiers mois [...] on avait besoin de nous voir pour prendre des décisions. Après, une fois qu'on avait pris les décisions, on a commencé à travailler davantage dans notre coin sans avoir besoin de se concerter parce qu'on avait déjà établi la première base» (Entretien, Alexandra)</p> <p>« J'aurais besoin de votre approbation du courriel que je vais envoyer aux vedettes pour notre campagne promo » (Facebook)</p> <p>« Nous souhaitons prendre les décisions en groupe » (PV, #1)</p>

Donc, l'équipe commence à établir sa mission dès la première rencontre et cette fonction de leadership est pratiquée pendant plusieurs semaines, et ce, par plusieurs membres. En

effet, dans le procès-verbal de la troisième rencontre, Nicolas présente ce qu'il a fait quant à l'ébauche de la mission, le public cible et les objectifs et on peut lire dans cette portion du document que « Alexandra va travailler dans le texte de Nicolas et [que les membres] v[ont] se passer la puck [NDLR : s'entraider] ainsi! Travail d'équipe! » C'est donc sans équivoque que la fonction consistant à bâtir la mission a été remplie par plusieurs membres de l'équipe. Il est à noter que cette fonction a été inspirée, entre autres, par la fonction de leadership proposée par Morgeson *et al.* (2010 : 13) *Définir la mission* qui consiste à « s'assurer que la mission est claire, convaincante, stimulante et partagée entre les membres. » Cette fonction s'inspire aussi des notions communes de notre cadre conceptuel dans lequel se retrouve la première caractéristique de Larson et LaFasto (1989) qui est d'établir un but commun clair et inspirant ainsi que d'une condition essentielle selon Hackman (2012) qui est de formuler un but inspirant qui dynamise les membres de l'équipe et qui les oriente vers leur objectif collectif.

Puis, les publications incluses dans cette catégorie (n = 37) regroupent 0,51% des publications totales du groupe Facebook. Celles-ci concernent les objectifs d'équipe qui sont définis ou rappelés par les membres de l'équipe. Ces objectifs peuvent être liés à un échéancier à respecter pour la réalisation de certaines tâches ou bien le nombre de personnes participant au festival pour ne nommer que ceux-ci. Des exemples de publications se trouvant dans cette catégorie seraient : « l'objectif serait de pouvoir établir le moodboard globalisant les idées lancées dans le Freedcamp lors d'une rencontre de travail » ou « on se fixe comme objectif d'avoir contacté TOUS LES POTENTIELS EXPOSANTS ET PARTENAIRES/COMMANDITAIRES avant le 15 juin!! » De plus, en ce qui a trait aux procès-verbaux, il y est mentionné au moins une fois le mot « objectif » dans neuf procès-verbaux. Des exemples de portions de procès-verbaux incluant ce mot seraient : « L'objectif est de créer l'association rapidement » ou encore « Objectif : 3000 personnes [participant au festival] ». Les deuxième et troisième concepts ont été inspirés de la fonction Établir les attentes et les buts proposés par Morgeson *et al.* (2010 : 14) qui implique que « les membres facilitent activement le processus d'établissement d'objectifs et déterminent eux-mêmes leur niveau de responsabilité vis-à-vis des standards de performance visés. » C'est exactement ce que l'équipe a fait pour s'assurer de remplir un de ses principaux objectifs, c'est-à-dire organiser une première édition d'un festival en

accueillant plus de 3000 personnes. Certains objectifs n'ont pas été atteints complètement (41 kiosques le 17 août – l'objectif était de 45 kiosques le 15 août) alors que d'autres ont été dépassés (la campagne de sociofinancement a été financée à plus de 100%). Il est essentiel que l'équipe détermine certains objectifs pour ensuite évaluer leur performance vis-à-vis de ces objectifs. À ce sujet, Larson et LaFasto (1989) ont découvert que l'équipe doit déterminer la manière de réaliser les objectifs qu'elle se fixe et qu'il n'y a pas de manière universelle appropriée pour toutes les équipes. Dans notre cas, les membres de l'équipe ont déterminé eux-mêmes leurs objectifs et leurs stratégies afin de les atteindre.

Structurer et planifier le travail à réaliser

Les publications incluses dans cette catégorie (n = 180) représentent 2,50% des publications totales du groupe Facebook. Cette catégorie a émergé de quatre concepts : « coordonner les rencontres d'équipe et de comités de travail », « planifier le contenu des rencontres de l'équipe », « associer les membres aux tâches de l'équipe » et « proposer et implanter des outils de gestion ». Deux exemples de publication se trouvant dans cette catégorie seraient : « Voilà le doodle⁴ pour la prochaine rencontre dans 2 ou 3 semaines. » avec le lien du Doodle dans la publication ou « Voici une ébauche d'ordre du jour pour la prochaine rencontre. Si vous avez des ajouts à faire, laissez-moi un commentaire ci-bas et je modifierai le document ». La coordination se faisait parfois de manière asynchrone via des publications Facebook invitant les autres membres à indiquer leurs disponibilités et parfois en simultané durant une rencontre d'équipe.

Cette catégorie a été inspirée de la fonction Structurer et planifier proposée par Morgeson *et al.* (2010 : 15) qui implique que « les membres de l'équipe doivent développer une compréhension commune de la meilleure façon de coordonner leurs actions et travailler ensemble de sorte qu'ils réussissent à atteindre les objectifs d'équipe. » Afin de faciliter l'avancement des dossiers de l'équipe, celle-ci s'est dotée d'un outil de gestion de projet accessible gratuitement en ligne. C'est via cette plateforme que l'équipe partageait des documents et qu'elle structurait les tâches à réaliser. Puis, il y a eu production de treize procès-verbaux de rencontres de suivi durant les dix premiers mois de préparation du

⁴ Plateforme web facilitant l'organisation de rencontres de groupes.

festival ainsi que deux retraites hors de la ville pour travailler sur la planification de l'événement. En plus, treize autres rencontres ont été planifiées pendant les cinq semaines précédant la tenue du festival. Il y a aussi eu plusieurs rencontres durant les mois de préparation en comités de travail abordant certains aspects du festival tels que la communication, le tournage de vidéos promotionnelles, la programmation, le logo, le site Internet, la charte du festival ou encore le budget et le financement. Ces rencontres étaient parfois planifiées lors des rencontres de suivi. Par exemple, nous pouvons lire dans un procès-verbal « faire un meeting dédié entre nous pour définir exactement ce qu'on veut dimanche 4 juin ». Ajouté à cela, dans chacun des procès-verbaux se trouve un point « tâches pour prochaine rencontre » où chaque membre a une ou plusieurs tâches qui lui sont rattachées. Un exemple de portion d'un procès-verbal liée à cette catégorie serait : « Alexandra va envoyer un Doodle à Alicia et Véronique pour se planifier une réunion (potentiellement Skype). » Il y a donc un moment formel où l'équipe associe les membres aux tâches à réaliser. En outre, à la fin de l'ordre du jour de chaque rencontre de suivi, il y a un point « prochaine rencontre » permettant à l'équipe de planifier le moment et le lieu de leur prochaine rencontre.

Au début du 6^e mois, Julie écrit sur Facebook « Patricia et moi-même avons fait un petit ménage des membres sur le groupe, afin de conserver ici seulement les membres du noyau [NDLR : le noyau comprend les membres réguliers du comité]. [...] J'ai créé un deuxième groupe [pour regrouper les] bénévoles [...] intéressés à s'impliquer au festival et les personnes ressources ». En nous basant sur notre cadre conceptuel présenté dans le chapitre II (voir tableau 1), nous pouvons remarquer qu'une des notions communes est le fait d'avoir une structure claire pour l'équipe permettant à celle-ci de distinguer les membres des non-membres. Le message de Julie permet donc à l'équipe d'avoir une structure plus claire. Cela dit, dans le 9^e procès-verbal durant le 7^e mois, une personne est présentée à l'équipe. En effet, c'est à cette rencontre que Zoé fait sa première apparition officielle et qu'elle s'ajoute au noyau. C'est-à-dire qu'il était encore possible d'intégrer l'équipe, qu'il y avait encore cette ouverture même après le message de Julie. Son message a donc permis de rendre la structure de l'équipe plus claire tout en restant flexible si nous tenons compte de l'ajout de Zoé, dernier membre à avoir officiellement joint l'équipe, qui s'est fait après le message.

D'ailleurs, la manière de s'intégrer à l'équipe était très informelle. Alicia souligne que « l'impression qu'[elle a] c'est qu'il y en a qui ont entendu parler [du festival] et ils ont envoyé un message par Facebook ou par courriel pour intégrer l'équipe. » Catherine abonde dans le même sens en mentionnant que « les gens écrivaient un message [à l'équipe] [...] quand ils en entendaient parler puis ils faisaient la chaîne. » Cette façon d'intégrer la structure de l'équipe remet en question une autre notion commune du cadre conceptuel : la sélection des membres. En effet, selon les auteur.es retenu.es dans le chapitre II, il est essentiel de sélectionner les personnes ayant les habiletés, les connaissances et les compétences nécessaires à la réalisation des tâches assignées à l'équipe afin d'atteindre les objectifs de celle-ci. À l'opposé d'un processus de sélection formel, Catherine met de l'avant le fait « qu'il y avait de la confiance aveuglée envers les gens. Peu importe, qui voulait s'investir [dans l'équipe] le faisait. » Ceci démontre que la structure de l'équipe était souple et pouvait s'adapter selon les besoins de l'équipe ce qui concorde avec la conception émergente des équipes décrite plus en détail dans la section sur les équipes de travail (voir section 1.1) comme quoi les équipes sont des systèmes dynamiques, adaptatifs et facilitant l'innovation. Cette façon de faire est aussi en phase avec le constat de Hackman (2012) que de plus en plus d'équipes se créent elles-mêmes afin de poursuivre une mission partagée par les membres (approche ascendante).

Soutenir l'accomplissement des tâches

Les publications se trouvant dans cette catégorie (n = 1638) représentent 22,72% des publications totales. Il y a huit concepts qui ont fait émerger cette catégorie : « déléguer une tâche à un membre », « demander du soutien pour réaliser une tâche », « offrir son aide pour la réalisation d'une tâche », « proposer d'accomplir une tâche », « mentionner qu'une tâche a été effectuée », « faire un suivi avec un membre concernant sa tâche », « créer et partager des documents utiles à l'avancement de dossiers de l'équipe » et « fournir des ressources financières, humaines, informationnelles et matérielles à l'équipe ». Cette catégorie a, entre autres, été inspirée de la fonction Réaliser les tâches relevée par Morgeson *et al.* (2010 : 22) qui, rappelons-le, « implique de jouer un rôle actif [...] en participant, en intervenant ou même en effectuant une portion des tâches à réaliser. » À ce sujet, Alicia dit « qu'en termes de répartition des tâches, naturellement les gens allaient

vers les tâches qui correspondaient à leurs compétences [...] les gens allaient selon leurs envies. » Dans la même optique, Catherine mentionne que la répartition des tâches « s'est faite de manière volontaire. » C'est-à-dire que les tâches étaient effectuées par des membres qui s'étaient désignés eux-mêmes responsables desdites tâches. Les membres ne se faisaient pas imposer un ensemble de tâches. Deux exemples de publication seraient : « Que puis-je faire d'autre? » ou « Alexandra si jamais je peux t'aider en en parlant au DG, tu me dis! »

Puis, en ce qui a trait à la délégation des tâches et à la demande de soutien de la part d'autres membres pour réaliser une tâche, les membres avaient certaines responsabilités clairement définies permettant aux autres membres de leur demander d'accomplir certaines tâches puisque celles-ci faisaient partie de leur rôle. Par exemple, certaines tâches étaient déléguées directement à un membre comme dans la publication Facebook suivante « Alexandra, ce serait bien que tu abordes la question de l'infolettre avec eux. » Par contre, dans d'autres cas, certaines tâches étaient simplement déléguées à quiconque voulait s'occuper desdites tâches sans nommer qui que ce soit. Un exemple de publication serait : « est-ce quelqu'un a le temps de les contacter svp et gentiment leur demander leur numéro du REQ? » Un autre exemple de ce type de situation est donné par Patricia lorsqu'elle mentionne que, dans le cas où une personne était en mesure de s'occuper d'un dossier, car elle considérait détenir les ressources nécessaires à la réalisation de celui-ci, « le comité, à ce moment, disait "ok tu as [la ressource] donc on te donne le dossier." » Ceci implique que, d'une part, les membres étaient responsables de certaines tâches, mais que, d'autre part, il arrivait que certaines tâches n'aient pas été attribuées à un membre auparavant. À ce moment, la tâche en question était proposée à quiconque ayant le désir de la compléter. Enfin, certaines tâches étaient déléguées à l'ensemble des membres de l'équipe. Un exemple de publication comme « Il est recommandé à tous les membres de l'équipe de lire la charte du Festival et le guide de l'exposant » illustre bien ce fait. C'est-à-dire qu'il y avait des connaissances qui étaient classées à un niveau d'importance très élevé au point que chaque membre devait en tenir compte. Dans la même optique, une autre partie de publication va comme suit : « on vote À CHAQUE JOUR ! » Les membres avaient donc la responsabilité individuelle de remplir cette tâche afin d'atteindre l'objectif d'équipe qui était de gagner un concours via la récolte du plus grand nombre de votes.

Ensuite, il y a aussi eu plusieurs moments où les membres demandaient à d'autres membres de se joindre à eux pour une activité. Par exemple, dans la publication « Qui peut venir rencontrer Multimarketing avec moi? », on peut voir une invitation ouverte à tous les membres sans spécifier quiconque. Il y avait donc un caractère inclusif ancré dans les habitudes des membres de l'équipe qui faisait que, lorsque la situation s'y prêtait, les membres invitaient les autres membres à participer à une activité liée au projet de l'équipe. Même qu'à certains moments, le fait de demander du soutien aux autres était encouragé de manière explicite comme dans cet extrait d'un procès-verbal « faire un appel à tous si on a besoin d'aide ». D'ailleurs, les compétences communes de plusieurs membres permettaient une certaine substituabilité entre ceux-ci comme le souligne Alexandra « des fois on se prêt[ait] nos casquettes mutuellement dépendant de nos disponibilités, de nos vacances, de notre job ».

Pour ce qui est des suivis concernant les tâches, il est nécessaire de souligner que les membres effectuaient un suivi régulier. D'un côté, ces suivis étaient faits virtuellement via le groupe Facebook comme en témoigne ces publications : « J'ai relancé BM aujourd'hui, si jamais j'ai pas de *news* je pense contacter Sélo! » ou bien « Catherine je vois dans le doc que tu avais contacté Justin et Cindy, est-ce qu'une relance téléphonique a été faite ou juste courriel? » D'un autre côté, le suivi était fait lors des rencontres d'équipe. Comme le souligne Alexandra « quand il y avait quelque chose qui était un peu suivi par tout le monde c'est sûr que c'est là qu'on mettait soit dans le futur ordre du jour de la réunion de suivi ou alors on se mettait un *post* [NDLR : une publication dans le groupe Facebook du comité] en disant "les filles, faut qu'on fasse un suivi" ». Elle mentionne aussi que « pour les [quatre] premiers mois, [...] [l'équipe] faisait des réunions [de suivi] aux trois semaines à peu près ». D'ailleurs, la majorité du contenu de chaque procès-verbal comprend de l'information partagée entre les membres de l'équipe afin de faire un suivi de certains dossiers et de les avancer. En fait, il y a un point « Tour de table/suivis » dans les neuf premiers procès-verbaux où chaque membre ou équipe de travail discute des avancements de ses dossiers. Ajoutée à cela, Alicia dit que les premières réunions constituaient les moments où l'équipe faisait un suivi des dossiers. Donc, le suivi était fait en groupe dans les premiers mois. Puis, lorsque nous avons demandé à Patricia et à Catherine si un ou plusieurs membres faisaient le suivi concernant les tâches à réaliser par les membres, elles

ont répondu qu'il y en avait qui remplissaient ce rôle. D'abord, Patricia mentionne que « c'est [Julie] qui faisait le suivi un peu de tout » et Catherine, de son côté, énonce que « [Julie et Véronique] avaient une volonté de se mêler à tout. [...] Elles faisaient le suivi. » Il y avait donc certains membres qui prenaient la responsabilité de faire le suivi des tâches des autres membres.

En ce qui concerne le fait de fournir des ressources, ce concept a été principalement inspiré de la fonction Fournir des ressources de Morgeson *et al.* (2010). En effet, dans leur article, il est mentionné que cette fonction consiste à « obtenir, fournir [et sécuriser] des ressources informationnelles, financières, matérielles et personnelles pour l'équipe » (Morgeson *et al.*, 2010 :24). Il faut aussi souligner qu'il est mis de l'avant dans notre cadre conceptuel qu'une des notions communes est liée à l'accessibilité des ressources de toutes sortes pour que l'équipe effectue son travail. Cependant, la différence réside au niveau des personnes qui rendent accessibles ces ressources. En effet, selon les auteur.es cité.es ci-haut, c'est à l'organisation qui chapeaute l'équipe de travail que revient le rôle de satisfaire les besoins de l'équipe en termes de ressources. Le support organisationnel, externe à l'équipe, est essentiel. Dans notre cas, l'équipe réussit de manière autonome à repérer et fournir les ressources nécessaires. Concrètement, ne disposant pas d'un lieu physique fixe réservé à l'équipe, les membres réservent des espaces gratuits dans les bibliothèques, se retrouvent dans un espace gratuit situé dans le Mile- End ou encore ils mettent leur logement à disposition des autres. Un autre exemple a été la recherche de personnes ressources pour certains besoins spécifiques comme la présence du festival dans les grands médias québécois et la recherche d'un ou d'une porte-parole pour ledit festival. D'ailleurs, à cet effet, Catherine « pense que tout le monde avait des contacts. » Il y a aussi tout ce qui a trait aux ressources informationnelles, c'est-à-dire chercher de l'information à l'intérieur et à l'extérieur de l'équipe afin d'en faire bénéficier aux membres. D'une part, les membres partageaient leurs connaissances via le groupe Facebook en répondant aux questions posées par d'autres membres. Les questions étaient parfois adressées directement à une ou plusieurs personnes et d'autres fois elles étaient lancées à toute l'équipe afin que quiconque détenant la réponse puisse donner l'information. D'ailleurs, l'ensemble des questions soulevées par les membres sur le groupe Facebook étaient visibles par toute l'équipe. D'autre part, les membres effectuaient une veille sur l'environnement externe à l'équipe

de manière à identifier et partager les informations pouvant bénéficier à la réalisation des tâches de l'équipe. À ce sujet, Alexandra souligne que « des fois quand on commençait à penser à certains sujets par anticipation, on allait un peu voir ce qui se passait ailleurs, comment ça fonctionnait. On en discutait un peu avec d'autres personnes qui n'avaient pas la tête dans le guidon [...] Puis, après, on a fait ça, mais pour des choses vraiment précises comme en lien avec la presse, notre porte-parole, tu vois, des trucs très très précis et là on est allé chercher de l'aide à l'extérieur. » Deux exemples de publications classées en lien avec les ressources informationnelles seraient : « Il y a un concours fait par la CCM. On court la chance de gagner un site web d'une valeur de 8000\$. [...] Le deadline pour déposer le clip est le 12 mars » ou bien, en réponse à la question d'un membre, « 6 pour le moment, on voit l'info directement sur [la plateforme virtuelle de ventes de billets]. » En plus, dans onze des treize procès-verbaux il est mentionné des organisations externes à l'équipe qui pourraient les inspirer ou devenir partenaires de leur initiative en plus d'événements liés au thème du festival. Concrètement, ces mentions comprennent, d'une part, d'autres festivals organisés au Québec et/ou en lien avec le thème du festival de l'équipe et, d'autre part, des organisations qui peuvent les aider avec la diffusion du festival, la création d'un site web, avec le financement ou tout autre type de support. En plus, comme présentée dans le tableau 3, l'équipe a contacté des personnes impliquées dans l'organisation d'autres festivals au Québec ou ailleurs.

Développer des modèles mentaux communs

Les publications classées dans cette catégorie représentent 18,46% (n = 1331) des publications totales du groupe Facebook. Quatre concepts ont fait émerger cette catégorie : « informer l'équipe de situations problématiques », « informer l'équipe de sa situation personnelle », « rappeler aux membres une information » et « partager de l'information générale à l'équipe ». Comme présenté dans le chapitre I, les modèles mentaux communs peuvent être liés à plusieurs aspects de l'équipe : la technologie, les tâches, les interactions de l'équipe et l'équipe en soi. Dans leur article, Morgeson *et al.* (2010) indiquent qu'une discussion ouverte dans une équipe facilite le développement d'une interprétation commune des événements qui se déroulent dans l'environnement de l'équipe et que ce type d'activité fait en sorte de rendre l'équipe plus à même de s'adapter à son environnement.

D'autre part, cette fonction a aussi été inspirée d'une des huit caractéristiques communes aux équipes efficaces de Larson et LaFasto présentées dans le chapitre II : le climat collaboratif. En fait, selon ces auteurs, « un climat collaboratif réfère au moment où les membres communiquent ouvertement, divulguent les problèmes, partagent l'information, aident les uns les autres à surpasser les différents obstacles et découvrent des façons de réussir » (Larson et LaFasto, 1989 : 94).

Un des concepts comprend les publications où un membre expose les autres membres à une situation pouvant nuire aux objectifs de l'équipe. Par exemple, deux mois avant la tenue du festival, un membre a partagé la situation problématique suivante dans le groupe Facebook : « J'ai eu un retour de Alterdiffusion et ça ne fonctionnera pas avec eux. Ils ont déjà plusieurs projets pour l'automne et manquent de temps. » Un autre exemple est la publication d'un courriel reçu d'une personne potentielle pour être porte-parole du festival : « Je trouve ton projet super, mais je vais passer. Mon horaire de travail est plus que chargé et ça ne me laisse pas vraiment de temps pour m'impliquer dans quoi que ce soit à part mes proches. » Ces deux problèmes exposés à l'équipe favorisent une compréhension commune de la situation et permettent à tous les membres de participer à la résolution desdits problèmes. En outre, un autre exemple de publication de cette catégorie serait : « Je vous écris pour vous dire que je ne pense pas pouvoir reprendre et m'impliquer comme je l'ai fait au printemps. » Cette information a été partagée deux mois avant la tenue du festival et cela a permis à l'équipe de s'adapter en conséquence. Rappelons que les membres de cette équipe sont bénévoles et que les disponibilités de chaque membre diffèrent alors le fait de partager ses informations personnelles est primordial pour assurer l'avancement des dossiers de l'équipe.

Ensuite, en ce qui a trait aux procès-verbaux, il y a un point « Inclusion : bref *update* du projet aux nouvelles personnes » dans les cinq premiers procès-verbaux. Ce point montre que les nouveaux membres d'équipe sont mis au courant de toutes les informations pertinentes en lien avec le projet de l'équipe. De ce fait, cette étape facilite le développement de modèles mentaux communs entre les membres de l'équipe incluant les personnes participant à une première réunion.

4.1.2. Fonctions de leadership axées sur les personnes

Cette dimension regroupe les trois autres fonctions de leadership ayant émergé lors de notre codage des données. Ces fonctions sont les suivantes : *Cultiver la sécurité psychologique*, *Créer une identité collective* et *Faciliter le consensus lors de la prise de décisions*.

Cultiver la sécurité psychologique

Cette catégorie réunit 18,20% (n = 1312) des publications totales. Elle a émergé de trois concepts qui sont « poser des questions à l'équipe concernant des dossiers internes », « partager des idées » et « inviter les membres à réagir à des pistes de solutions potentielles ». Cette fonction s'inspire du concept présenté dans le premier chapitre concernant les risques interpersonnels pris par les membres d'une équipe. Le premier concept rassemble les publications où un membre n'a pas l'information nécessaire pour répondre à sa propre question. Ce peut être une question très technique concernant l'heure d'une rencontre ou l'endroit d'un document virtuel quelconque. Ce peut aussi être une question plus large qui concerne la faisabilité d'une tâche ou qui demande à l'équipe quel(s) membre(s) a telle ou telle connaissance. Puisque les questions sont posées sur le groupe Facebook, tous les membres de l'équipe peuvent répondre à la question soulevée sans égard au(x) rôle(s) qu'ils jouent dans l'équipe.

Puis, pour ce qui est du partage d'idées, les membres n'ont pas hésité à faire des propositions autant sur le groupe Facebook que pendant les rencontres d'équipe. Du côté virtuel, un exemple de publication serait : « Je propose d'attendre le retour d'Alexandra comme c'est elle qui a le contact avec elle! » De l'autre côté, une portion de procès-verbal va comme suit « Alicia propose de s'organiser avec un partenaire externe qui pourrait aller chercher des organismes et entreprises pour les amener au festival ». Ces propositions sont donc faites à la vue de toute l'équipe et les personnes faisant les propositions s'exposent à la critique des autres membres. Similairement, lorsque des problèmes surviennent, une partie des pistes de solutions potentielles proposées par les membres sont partagées à l'ensemble de l'équipe. Des exemples de publications seraient : « Est-ce qu'on pourrait faire une collabo avec la gang de Cinéma?? » ou « J'ai croisé par hasard les gens de Réaction Climat qui pourraient être intéressés par la projection du film de Al Gore. » Ces

solutions peuvent être proposées par tous les membres se sentant interpellés par la situation puisque le groupe Facebook facilite les échanges entre les membres. À ce sujet, pendant les entretiens, nous avons demandé aux membres comment la résolution de problèmes s'effectuait. D'abord, voici la réponse d'Alexandra : « Il n'y avait pas une seule solution par une seule personne ». Dans le même sens, Patricia mentionne que « pas mal tout le monde repérait les problèmes. » Toutefois, à l'inverse, Catherine énonce que cette fonction « restait très compartimentée » alors qu'Alexandra nuance ses propos en indiquant que, « en général, c'était la personne qui se chargeait [du dossier] depuis le début qui argumentait parce qu'elle avait toutes les cartes en main. » Ceci montre que la résolution des problèmes n'était pas effectuée de la même manière pour chaque problème et que la perception de cette fonction diffère entre les membres selon leur expérience personnelle. En somme, dépendant de la nature du problème, plusieurs membres pouvaient intervenir dans la proposition de solutions que ceux-ci soient responsables du dossier ou pas.

Créer une identité collective

Les publications classées dans cette catégorie représentent 10,03% (n = 723) des publications du groupe Facebook. Celle-ci a émergé de quatre concepts : « remercier les autres membres lorsqu'une tâche est effectuée », « utiliser des émoticônes et des mots-clics », « encourager les membres à continuer leur travail » et « inclure des membres à une activité de groupe ». Le nom de cette fonction a été basé sur la définition de l'identité collective proposée par Van Der Vegt et Bunderson (2005) présentée dans le chapitre I. Des exemples de publications s'y trouvant seraient : « Dans tous les cas merci pour votre aide!!! » ou « Vous êtes formidables, j'admire chacun/une d'entre vous pour votre implication; on a tellement une équipe de feuuuuuu!!!!!! » Au niveau des encouragements, Catherine souligne que tout le monde faisait des commentaires sur le travail des autres. Elle mentionne que « quand [elle] trouvai[t] que quelqu'un avait fait un beau travail ou un beau document [elle] disait[t] "hey wow beau travail!" et [elle] pense que tout le monde le faisait aussi. » Quant à elle, Alexandra mentionne « qu'il y a des moments où, du coup, [les membres ont] moins d'énergie et il faut trouver un souffle. Du coup, [les commentaires positifs énoncés par les membres] viennent un peu relancer la machine. » De plus, certains membres invitaient les autres membres à se joindre à eux pour travailler sur le festival ou

pour participer à des événements en lien avec le festival. Dans un autre ordre d'idées, il y a une mention à la toute fin du premier procès-verbal (première rencontre officielle sur le thème du festival) qui vise à motiver chaque membre de l'équipe : « Ensemble, nous changerons le monde, un déclic à la fois :) ». Ceci donne le ton dès le départ en encourageant les bénévoles à s'investir dans le projet en donnant un sens à celui-ci.

Cette fonction a aussi été inspirée de celle proposée par Morgeson *et al.* (2010) qui se nomme Supporter le climat social. Selon ces auteur.es, « il est particulièrement important de s'occuper de l'environnement social de l'équipe » (Morgeson *et al.*, 2010 : 26). Ceci signifie de rendre le climat de travail de l'équipe agréable et propice à la réalisation du travail de l'équipe. Pour sa part, Carole mentionne que cette fonction était remplie en bonne partie par un membre. À ce sujet, elle souligne que « Patricia ramenait toujours un truc à manger ou elle commençait la réunion par une histoire qui lui était arrivée. C'était vraiment toujours pour rigoler. » Toujours selon ces auteur.es, cette fonction a aussi pour but de résoudre les conflits interpersonnels qui peuvent occasionner entre les membres de l'équipe. D'ailleurs, Catherine souligne cet aspect en disant que « [Patricia et Alicia étaient] super diplomates, ouvertes, elles faisaient toujours l'avocat du diable [...] Elles essayaient toujours de nuancer puis de rendre ça plus léger en fait. » Ces propos démontrent bien l'intention de certains membres à faciliter la cohésion sociale de l'équipe.

Faciliter le consensus lors de la prise de décisions

Cette catégorie comprend 27,59% (n = 1989) des publications ce qui en fait la catégorie avec le plus de publications Facebook parmi les sept présentées dans ce chapitre. Deux concepts ont fait émerger cette catégorie : « demander l'avis des membres » et « émettre son avis sur un sujet donné ». Un exemple de publication de cette catégorie serait : « Pouvez-vous me dire si vous êtes à l'aise avec ça? » avec la réponse d'un membre allant comme suit : « ça me va! ». Il est à noter que ces publications favorisent le partage du pouvoir décisionnel en laissant les membres se prononcer sur les divers dossiers de l'équipe. Ensuite, les rencontres d'équipe représentent des moments clés pour discuter de plusieurs points en groupe, avec tous les membres de l'équipe lorsque possible, et de faire des suivis de dossiers internes. D'ailleurs, le premier paragraphe du procès-verbal de la première rencontre du comité comprend un passage abordant la prise de décisions. Ce

passage constitue la présentation du projet par le membre ayant réuni les autres personnes et il va comme suit : « envie que ce soit collectif, inclusif, prise de décisions en groupe ». Un peu plus loin dans le même procès-verbal, mais sous un autre point, il est inscrit : « nous souhaitons prendre les décisions en groupe ». Puis, certains passages reflètent bien la prise de décisions collective comme « Tous OK sur le prix des kiosques – on va lancer les démarches » ou « Nous établissons un top 5 des lieux favoris de tous, en lien avec la mission du festival ».

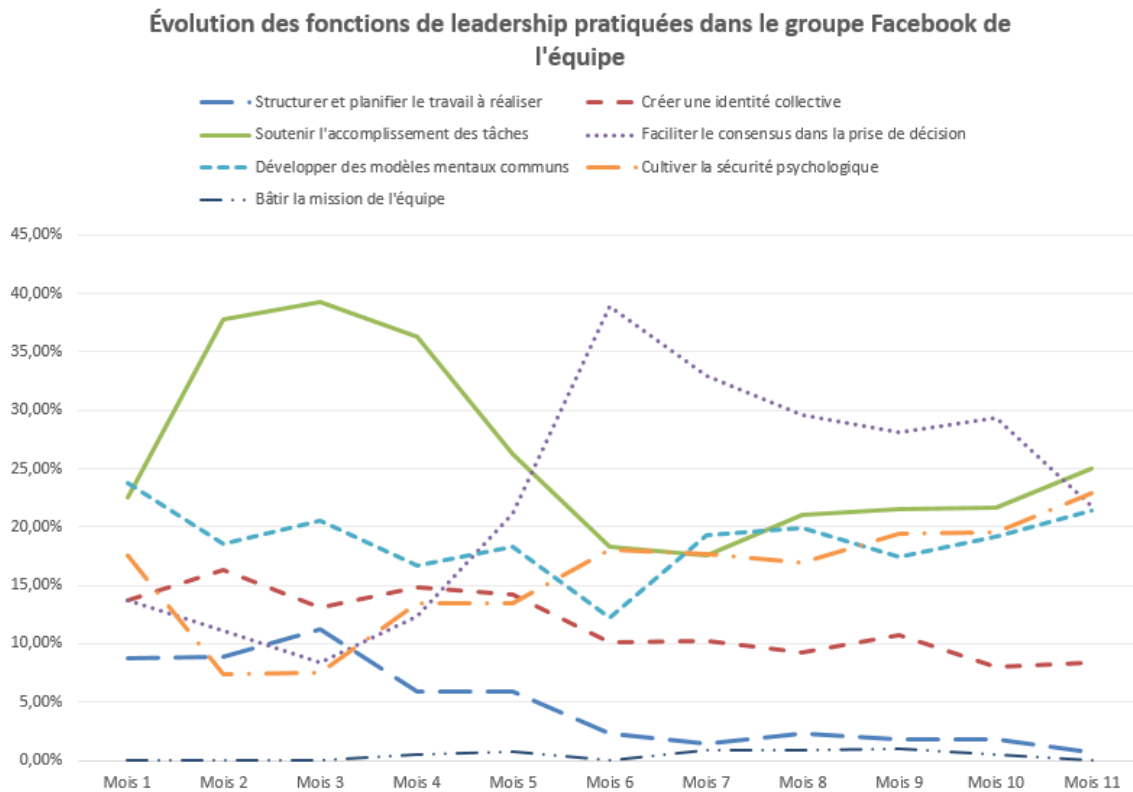
En outre, les entretiens conduits avec les membres ont permis de faire ressortir que les décisions étaient prises en groupe. À cet effet, Catherine indique que « c'était super important que ce soit horizontal comme réflexion », mais que cela se concrétisait de sorte que « [Julie et Véronique] ne laissaient pas [les membres de l'équipe] prendre [leurs] décisions dans [leurs] propres départements. [...] Ces personnes-là [...] sentaient le besoin de gérer tout le monde en même temps. » Pour sa part, Patricia souligne que « pas mal toutes les décisions étaient prises de manière collective ». Alexandra, elle, traite de l'aspect consensuel de la prise de décisions en mentionnant ceci : « on a toutes des façons de travailler différentes, on a toutes des façons de voir différentes, mais le projet était plus important que notre ego donc on essayait toujours d'aller dans le consensus ». En somme, le pouvoir décisionnel était partagé entre les membres pour la plupart des décisions, les décisions se prenaient soit durant les rencontres de suivi, soit virtuellement via le groupe Facebook. Par contre, selon un membre, deux membres de l'équipe se mêlaient davantage de chaque département et de plusieurs décisions prises dans ces départements ce qui a pu avoir un effet néfaste sur les membres désirant davantage d'autonomie.

4.2. Analyse temporelle des fonctions de leadership

Tel que mentionné dans l'introduction de ce mémoire, Kozlowski *et al.* (2016) recommandent d'étudier l'aspect temporel du leadership d'équipe. C'est donc ce qui nous a motivés à classer chronologiquement les publications Facebook dans les catégories décrites dans la section précédente. Nous avons séparé la durée de vie de l'équipe de manière à faire ressortir les fonctions pratiquées par l'équipe chaque mois (voir figure 1). Puis, nous avons regroupé les catégories dans les deux dimensions supérieures afin de voir

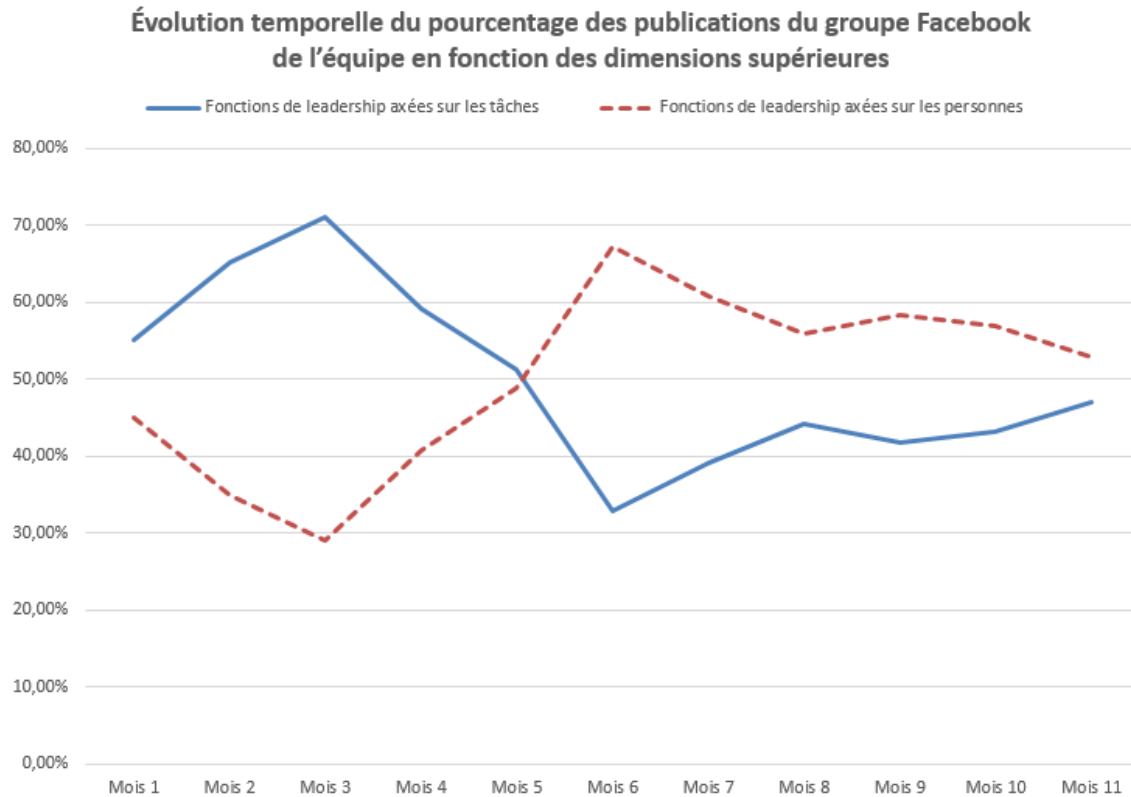
l'évolution au niveau de la proportion des publications classées dans chaque dimension (voir figure 2).

Figure 1 : Évolution des fonctions de leadership pratiquées dans le groupe Facebook de l'équipe



Pour commencer, il y a plusieurs changements au niveau de la proportion de chaque dimension à travers le temps. En effet, durant les quatre premiers mois, les publications classées dans les fonctions de leadership liées aux tâches surpassent nettement celles de l'autre dimension alors que, durant le 5^e mois, l'écart se rétrécit considérablement avec 51,20% des publications faisant partie de la première dimension et 48,80% de l'autre. Par la suite, la dimension liée aux personnes prend le dessus sur l'autre jusqu'à la tenue du festival.

Figure 2 : Évolution temporelle du pourcentage des publications du groupe Facebook de l'équipe en fonction des dimensions supérieures



Cette évolution peut être expliquée par plusieurs fonctions ayant connu certains mois avec beaucoup plus de publications que d'autres mois à cause de différents dossiers réalisés par l'équipe. D'abord, la catégorie ayant le plus de publications Facebook globalement, *Faciliter le consensus lors de la prise de décisions*, a connu un essor considérable à partir du 5^e mois seulement. Avant cela, cette catégorie représentait entre 8% et 14% des publications totales et plusieurs autres fonctions regroupaient davantage de publications. Puis, du 6^e mois jusqu'au 10^e mois, cette catégorie a compris le plus de publications regroupant entre 28% et 39% des publications chaque mois. Ensuite, la fonction *Cultiver la sécurité psychologique* a aussi contribué à l'évolution temporelle des dimensions supérieures. En effet, mis à part le premier mois où 17,50% des publications étaient classées dans cette fonction, celle-ci contenait entre 7% et 14% des publications du 2^e au 5^e mois et, par la suite, entre 16% et 23% à partir du 6^e mois jusqu'à la tenue du festival.

À l'inverse, voici deux des quatre fonctions de leadership axées sur les tâches qui ont principalement contribué à la baisse proportionnelle de cette dimension à travers les mois. D'abord, la fonction *Structurer et planifier le travail à réaliser* représentait entre 5% et 11% des publications pendant les cinq premiers mois pour ensuite compter pour moins de 3% le reste du temps. Similairement, la fonction *Soutenir l'accomplissement des tâches* rassemblait entre 22% et 40% des publications durant les cinq premiers mois alors que durant les mois suivants, jusqu'à la tenue du festival, cette fonction regroupait entre 17% et 25% des publications du groupe Facebook.

Bref, les fonctions de leadership ont été remplies avec différentes intensités à partir de la première rencontre de l'équipe jusqu'au jour de l'événement. Nous analyserons davantage les causes de cette évolution temporelle dans le prochain chapitre.

Chapitre V

Discussion

Dans ce chapitre, nous ferons un rappel des objectifs de ce mémoire, nous allons interpréter les résultats présentés dans la section précédente, nous mentionnerons les principales contributions et limites de cette étude et nous terminerons avec quelques propositions de recherches futures en lien avec notre sujet.

5.1. Rappel des objectifs du mémoire

Durant les années 1980, les organisations ont commencé à diviser le travail en équipe plutôt qu'à des individus afin de gagner en rapidité, en agilité et en flexibilité (Kozlowski, 2018). La recherche concernant le leadership suggère que, dans un contexte organisationnel, le leadership est un élément essentiel pouvant affecter les processus et les résultats des équipes de travail (Santos *et al.*, 2015). Parmi les différentes théories du leadership, le leadership d'équipe est considéré comme l'une des trois caractéristiques influençant la performance d'une équipe (Zaccaro *et al.*, 2001). Plus particulièrement, le leadership fonctionnel, faisant partie du leadership d'équipe, focalise l'attention sur les fonctions de leadership pratiquées au sein des équipes de manière à étudier l'interaction entre le leader et l'équipe au lieu de la dyade leader-membre (Santos *et al.*, 2015).

C'est dans cet esprit que nous avons décidé d'étudier le leadership d'équipe avec une perspective fonctionnelle afin de mieux comprendre comment les leaders contribuent à la réussite de leur équipe. Toutefois, il faut souligner qu'il y a une quantité phénoménale de littérature scientifique traitant des facteurs de réussite des équipes de travail ce qui rend difficile la sélection de quelques facteurs déterminants. De plus, rappelons que, selon la théorie de la contingence structurelle, il n'y a pas une seule manière meilleure que les autres de structurer les groupes et les organisations (Hollenbeck *et al.*, 2002). C'est pour cette raison que nous avons décidé d'inclure trois sources complémentaires dans notre cadre conceptuel de manière à identifier les ressemblances de chaque source et ainsi les prendre en compte lors de l'établissement de nos fonctions de leadership. D'ailleurs, ces trois sources ont le même objectif, c'est-à-dire identifier les ingrédients d'une recette permettant qu'une équipe soit efficace. Toutefois, elles ont toutes une approche différente puisque

l'une tient compte des caractéristiques de l'équipe, une considère les conditions qui doivent être mises en place par les gestionnaires des équipes alors que la troisième énumère des fonctions de leadership qui peuvent être pratiquées par tous les membres de l'équipe et même des personnes à l'extérieur de l'équipe (coach, mentor, commanditaire, etc.).

Toutes ces manières de contribuer à la recherche sur la performance et l'efficacité des équipes nous ont permis, d'une part, de saisir l'ampleur de l'engouement envers ce sujet de recherche, mais, d'autre part, de constater la complexité et la diversité des méthodes pour définir les éléments de succès des équipes. C'est en prenant compte de tout cela que nous avons basé notre mémoire sur la question de recherche suivante :

Quelles sont les fonctions de leadership facilitant l'atteinte des objectifs d'une équipe bénévole?

5.2. Interprétation des résultats

Pour répondre à cette question, nous avons effectué des entretiens et une recherche documentaire ce qui nous a permis de faire émerger, d'abord, des concepts, puis des catégories. Ces catégories représentent nos fonctions de leadership. Ensuite, nous avons décidé de regrouper ces fonctions en deux dimensions: les fonctions axées sur les tâches et les fonctions axées sur les personnes. Les paragraphes qui suivent permettront d'interpréter les résultats obtenus et décrits dans le chapitre précédent afin de mieux comprendre comment l'équipe a réussi à atteindre ses objectifs.

5.2.1. Les fonctions de leadership

La première fonction présentée dans le chapitre précédent *Bâtir la mission de l'équipe* est une fonction souvent mise de l'avant par les personnes proposant des ingrédients pour qu'une équipe réussisse comme en témoigne la première notion commune du tableau 1. Cette fonction semble aller de soi puisque la définition même d'une équipe comprend l'aspect de partager des objectifs ou des buts communs. Cependant, la manière d'établir la mission peut différer d'une équipe à une autre. Par exemple, dans le cas où une organisation développe un nouveau projet et recrute une équipe pour réaliser ledit projet, la mission de l'équipe sera définie avant même que les membres de l'équipe soient sélectionnés. À

l'inverse, dans notre cas, c'est plutôt l'équipe qui se forme d'elle-même et qui bâtit sa propre mission. Ceci correspond à ce qu'on appelle l'approche ascendante (*bottom-up*) plutôt que descendante (*top-down*). Cette approche de co-construction semble avoir facilité l'appropriation de la mission par chaque membre de l'équipe puisque chacun a participé à sa définition et chaque membre a eu la possibilité d'y ajouter sa touche personnelle. D'ailleurs, cette manière de faire semble plus naturelle dans le cas d'une équipe bénévole puisque si l'équipe est constituée de membres rémunérés, cela implique qu'une organisation prend en charge la rémunération des membres et, du même coup, prend un risque financier. Il est donc normal que la mission soit déterminée, au moins en partie, par l'entité ou l'ensemble de personnes qui investissent leur capital financier. Dans notre cas, cette co-construction a eu lieu principalement pendant la première rencontre puisque tout était à faire à ce moment (considérant que le festival n'existait pas encore). Cela dit, la mission a été définie dans sa forme finale plusieurs rencontres plus tard donc après plusieurs échanges entre les membres. Rappelons le fait que, malgré l'absence de rémunération monétaire, cinq des neuf personnes présentes durant la première réunion ont joué un rôle dans l'équipe jusqu'à la tenue du festival. Sur les quatre autres membres réguliers de l'équipe, deux ont rejoint l'équipe durant la 2^e rencontre alors qu'un autre membre s'est ajouté durant la 3^e rencontre. C'est-à-dire que la mission a été construite avec la présence de huit des neuf membres réguliers. Autrement dit, seulement un membre de l'équipe officielle n'a pas participé à cette fonction.

En ce qui a trait à la faible quantité de publications classées dans cette catégorie ($n = 37$), cela ne signifie pas pour autant que cette fonction a été négligée. En fait, cette fonction a été remplie davantage en présence physique des membres de l'équipe (et non virtuellement sur le groupe Facebook) puisque durant les trois premières rencontres d'équipe, il y avait un point spécifique traitant de la mission et des objectifs de l'équipe. Cela dit, les trente-sept publications concernent plutôt les objectifs de l'équipe. Ces publications ont servi de point de repère et de motivation supplémentaire pour les membres puisqu'elles rappelaient quels étaient les objectifs afin de s'en rapprocher voire de les dépasser. Lorsqu'un objectif n'était pas atteint, aucun membre ne jetait le blâme sur un autre. C'était plutôt l'occasion d'encourager les autres à redoubler d'efforts pour atteindre l'objectif d'équipe. Bref, cette fonction a été majoritairement remplie pendant les rencontres d'équipe et différents

membres ont participé à la réalisation de celle-ci. Cela a contribué à rendre la mission claire et stimulante pour l'ensemble des membres de l'équipe ce qui a eu pour effet de garder la majeure partie de l'équipe motivée tout au long de l'aventure.

Tel que mentionné dans le chapitre précédent, la fonction *Structurer et planifier le travail à réaliser* a été remplie à travers l'organisation et la tenue de plusieurs dizaines de rencontres d'équipe et de comités. Le fait de tenir autant de rencontres ne diffère probablement pas des équipes de travail comprenant des membres rémunérés monétairement, mais le défi réside principalement dans la coordination de ces rencontres puisque chaque membre a ses engagements familiaux, professionnels et personnels outre son implication dans l'organisation du festival. En d'autres termes, les membres de l'équipe étudiée dans ce mémoire, étant bénévoles, ont d'autres priorités au moins aussi importantes que l'organisation du festival et ceci peut rendre difficile le recrutement et la rétention des membres dans l'équipe. C'est, entre autres, pour cette raison que, lorsque le moment de la prochaine rencontre n'était pas planifié durant une rencontre, le moment était déterminé suite à un sondage virtuel auprès des membres et un événement Facebook était créé pour que les personnes intéressées par le projet puissent s'y joindre. D'ailleurs, la plupart des publications classées dans cette catégorie (n =180) ont trait à la coordination des rencontres en demandant à chaque membre de mentionner ses disponibilités. Soulignons aussi l'usage d'une plateforme virtuelle de gestion de projet par l'équipe. Ce genre d'outil est aussi utilisé dans les équipes professionnelles rémunérées par souci d'efficacité. De ce fait, l'équipe a calqué les pratiques des équipes professionnelles afin d'augmenter son efficacité et, du même coup, ses probabilités de réaliser ses objectifs.

Pour ce qui est de la structure de l'équipe, il faut dire que sa grande flexibilité était nécessairement la conséquence du contexte dans lequel s'inscrivait celle-ci : le bénévolat. En effet, bien que les équipes rémunérées puissent être agiles et s'adapter rapidement à des situations en engageant des personnes avec des compétences spécifiques pour une durée déterminée, le bénévolat renforce davantage cet aspect en n'ayant mis en place aucune mesure coercitive ou contrainte particulière pour ses membres. Mise à part une contrainte morale imposée par les membres eux-mêmes, rappelons que l'équipe est basée sur l'implication volontaire de ses membres. De ce fait, il est fort intéressant de remarquer

l'évolution de la composition de l'équipe à partir de la première rencontre jusqu'à la tenue du festival. À cet effet, plusieurs personnes remplissaient un rôle en accomplissant des tâches durant les premiers mois, mais ont quitté l'équipe momentanément, car leur agenda personnel ne leur permettait plus de remplir leur rôle ou bien leur désir de continuer l'aventure était rendu nul. Inversement, des personnes ont intégré l'équipe vers le milieu du projet voire plus tard en aidant l'équipe sur certains dossiers spécifiques comme le budget ou la création d'affiches. Ces mouvements étant imprévisibles, la flexibilité et la rapidité de l'équipe étaient nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de l'équipe.

D'ailleurs, un élément crucial qui diverge considérablement des équipes rémunérées est tout ce qui est en lien avec le recrutement de nouveaux membres. À cet égard, l'équipe a agi comme n'importe quelle équipe ayant besoin d'aide pour accomplir son projet : elle a accepté de nouvelles personnes et leur a fait confiance en leur attribuant des mandats, et ce, en l'absence totale de processus de sélection. Cette différence est énorme et va à l'encontre de la plupart des éléments mis de l'avant dans la littérature sur le management des ressources humaines et, plus particulièrement, dans le contexte bénévole. En effet, le recrutement fait partie des fonctions proposées dans le modèle de Cuskelly *et al.* (2006) et figure dans l'ensemble des pratiques répertoriées dans l'étude de cas multiples effectuée par Carvalho et Sampaio (2017). Dans notre cas, il va sans dire que chaque membre de l'équipe a joué un rôle essentiel contribuant à la réussite de l'équipe et que chacun avait les compétences et les habiletés requises pour accomplir ses tâches. Toutefois, le fait de ne pas passer une nouvelle personne en entrevue et de simplement l'intégrer dans l'équipe en lui accordant une confiance naïve est très inhabituel. D'une part, rares sont les organisations qui prendraient un risque financier aussi grand en accordant un salaire à quiconque désire occuper un poste dans ladite organisation sans établir un processus de recrutement formel. D'autre part, même lorsqu'il s'agit de personnes bénévoles, le processus de sélection est crucial pour assurer le bon fonctionnement de l'équipe. C'est ce qui fait de notre équipe bénévole qu'elle a été extrêmement flexible et qu'elle s'est adaptée rapidement en ajustant sa structure selon ses besoins.

Pour ce qui est de la fonction *Soutenir l'accomplissement des tâches*, les nombreuses publications (n = 1638) rassemblées dans cette catégorie montrent que cette fonction était

remplie en bonne partie virtuellement. C'est-à-dire que les membres donnaient beaucoup d'informations liées à la réalisation des tâches dans leur groupe Facebook. Ceci est probablement attribuable au fait que l'équipe était nouvelle et elle n'avait pas développé une mémoire organisationnelle. Rappelons qu'une mémoire organisationnelle permet aux membres d'une équipe de savoir « qui sait quoi » et « qui devrait faire quoi » avec la nouvelle information disponible dans l'équipe. Puisque l'équipe ne se connaissait pas et qu'il n'y avait aucune structure préétablie, l'information relative aux tâches était partagée à toute l'équipe de manière à s'assurer que les « bonnes » personnes soient tenues au courant de celle-ci.

Au sujet de l'accomplissement des tâches comme tel, il va sans dire que n'importe quelle équipe doit effectuer certaines tâches pour réaliser ses objectifs. Cependant, la répartition des tâches et des responsabilités au sein de l'équipe peut se faire de différentes façons. Elle peut être faite par une seule personne de manière autocratique ou par un groupe de personnes issues de la direction de l'organisation. À l'opposé, dans notre cas, il est intéressant de constater que l'attribution des tâches aux membres de l'équipe s'est faite sur une base volontaire. Cette pratique a contribué directement à augmenter l'autonomie des membres de l'équipe et a permis à tout un chacun de contribuer au succès collectif de l'équipe selon ses propres intérêts, envies et capacités ce qui a diminué l'insatisfaction des membres quant au poste qu'ils occupaient au sein de l'équipe. En plus, comme mentionnés dans le premier chapitre, le design des tâches et le design du travail font partie des facteurs permettant d'augmenter l'efficacité des équipes. Cela dit, le fait que l'équipe ait laissé les membres définir leurs propres rôles a certainement eu un effet positif sur l'efficacité de l'équipe. En outre, le fait que la demande de soutien et la délégation des tâches aient été encouragées tout au long du projet a réduit les risques de surcharge de certains membres et, du même coup, prévenu leur départ de l'équipe. À ce sujet, il fallait néanmoins qu'il y ait une certaine substituabilité entre les membres, que certaines compétences ou connaissances soient possédées par plusieurs membres, et ça aura le cas de cette équipe. Cette substituabilité est d'ailleurs encore plus cruciale dans le cas d'une équipe bénévole puisque, comme mentionnée plus tôt, l'incertitude liée à l'engagement des membres est plus élevée que dans un contexte rémunéré. Comme le mentionnent Cnaan et Cascio (1998), les personnes engagées bénévolement dans une organisation sont moins

dépendantes de celle-ci. En effet, les membres peuvent décider du jour au lendemain de prioriser d'autres aspects de leur vie (famille, travail rémunéré, loisirs, etc.) et, dans ce cas, le transfert des tâches et des responsabilités doit être effectué efficacement.

Puis, le fait que les membres de l'équipe s'assuraient de faire un suivi régulier de leurs propres tâches ainsi que des tâches des autres membres faisait en sorte de ne rien laisser pour compte et rendait primordial le respect des engagements de chaque membre. Dans une organisation où une équipe est rémunérée, c'est souvent la responsabilité de certaines personnes désignées formellement de faire le suivi quant aux tâches afin de s'assurer que le travail est effectué et que les membres de l'équipe respectent leur contrat. Dans notre cas, le travail étant réalisé entièrement par des bénévoles, c'est à chaque membre que revient la responsabilité de mentionner aux autres ce qui est fait et ce qui n'est pas fait pour s'assurer que les autres membres aient la possibilité d'intervenir si nécessaire. Selon les propos de certains membres, le suivi était surtout effectué par un ou deux membres. D'une part, cela signifie que certains membres avaient très à cœur le projet dans lequel ils s'impliquaient et voulaient s'assurer que tout se passait bien. D'autre part, cela implique qu'il y avait un certain manque de confiance envers les autres puisque ces membres sentaient le besoin d'effectuer un suivi eux-mêmes sur les dossiers des autres. À cet égard, considérant le fait que l'équipe était nouvelle (rappelons que les membres ne se connaissaient pas avant) et qu'elle organisait une première édition d'un festival, probablement que certains membres avaient plus de craintes que d'autres simplement par manque d'expérience.

En ce qui concerne les ressources informationnelles, le fait que l'équipe ait contacté d'autres festivals a certainement favorisé une meilleure compréhension de ce que l'organisation d'un festival implique. Ceci se traduisant notamment en une plus grande capacité à établir des objectifs réalistes tout en diminuant l'incertitude liée à la nouveauté du projet. Une des forces de fonctionner de manière autonome, comme l'équipe l'a fait, est de réussir à trouver des ressources pour l'équipe qui sont appropriées puisque ce sont les membres eux-mêmes qui les trouvent en fonction de leurs propres besoins au lieu qu'une personne externe à l'équipe se charge de cette fonction. Ceci a sans doute créé quelques

embûches à l'équipe pour certains dossiers comme le financement, mais cela a aussi encouragé l'équipe à innover et à trouver des moyens de répondre à ses propres besoins.

Pour la dernière fonction axée sur les tâches, *Développer des modèles mentaux communs*, la grande quantité de publications (n = 1331) dans le groupe Facebook indiquent que le partage d'informations se faisait beaucoup virtuellement. D'ailleurs, ce partage d'informations a été un élément clé de la réussite de l'équipe à surmonter les différents obstacles auxquels elle a fait face. Le fait de partager beaucoup d'informations a permis à tous les membres de l'équipe de comprendre les enjeux et les problèmes vécus par l'équipe puisque chaque membre pouvait connaître la racine du problème en allant chercher l'historique des discussions sur le sujet donné soit dans le groupe Facebook, soit dans les procès-verbaux. Soulignons que ce partage d'informations est d'autant plus intéressant puisqu'il a été fait dans un cadre où aucune personne n'était en situation d'autorité dans l'équipe et donc il n'y avait pas ce souci de garder certaines informations privées pour les personnes au sommet de l'organisation, la direction générale ou le conseil d'administration par exemple. Tous les membres avaient accès à la même information et si certaines informations n'étaient pas divulguées, ce n'était pas pour cacher quoi que ce soit, mais plutôt pour ne pas alourdir la communication interne. Cette fonction caractérise bien notre équipe puisque dans plusieurs organisations, l'information est contrôlée par le haut et une personne désignée comme gestionnaire ou directrice décide quelle information peut être communiquée à l'équipe et quelle information doit rester à un niveau plus haut. Dans notre cas, le fait de partager toute cette information à tous les membres de l'équipe a facilité une compréhension commune de chaque situation vécue par l'équipe et a permis à l'équipe de s'adapter plus facilement et, du même coup, d'être plus efficace. Par exemple, lorsqu'un problème était identifié, au lieu de compter sur les connaissances et compétences d'une personne ou d'un petit groupe de personnes, l'équipe a fait en sorte de donner la possibilité à chaque membre de participer à la résolution dudit problème.

Passons maintenant aux fonctions de leadership axées sur les personnes. Avec 1312 publications appartenant à la catégorie *Cultiver la sécurité psychologique*, l'aspect virtuel de cette fonction est non négligeable. Le groupe Facebook était un outil utilisé par les membres de l'équipe pour partager des idées ou poser des questions sans craindre de se

faire montrer du doigt par un autre membre en se faisant dire que l'idée est « stupide » ou que la question posée est inutile. Cette sécurité psychologique était présente dans l'équipe et cela a eu plusieurs effets positifs. D'abord, elle a permis aux membres de l'équipe de s'exprimer librement et de proposer toutes sortes d'idées pour faire avancer certains dossiers de l'équipe. Lorsqu'un problème survenait, les solutions proposées par les membres n'étaient pas toujours retenues, mais il y en avait plusieurs qui étaient proposées par différents membres. Cela dit, comme mentionné dans le chapitre précédent, certains membres indiquent que certains problèmes étaient réglés par la ou les personnes qui connaissaient le mieux la situation. Dans le cas où plusieurs membres participaient à la résolution d'un problème donné, ceci encourageait les membres à proposer des pistes de solutions innovantes. Dans le cas où le problème était résolu par les personnes dans le « département » où avait lieu le problème, l'équipe gagnait en rapidité. Bref, les membres jugeaient s'il était souhaitable de partager le problème à l'ensemble de l'équipe selon le problème vécu. Cette flexibilité a donc permis à l'équipe de résoudre efficacement des problèmes complexes et rapidement des problèmes plus simples.

Ensuite, le fait de pouvoir poser des questions librement peut sembler anodin, mais lorsqu'il arrive qu'un membre pose une question et qu'il se sent embarrassé, si peu que ce soit, cela favorise la création d'un climat de censure où les membres ne veulent pas prendre le risque de se faire ridiculiser en disant des trucs « idiots ». Dans notre cas, la sécurité psychologique mise en place a permis à quiconque qui n'était pas sûr d'avoir bien compris une situation ou bien qui ne se rappelait plus une information précise de poser une question ouverte à l'équipe afin d'obtenir ladite information. Ceci a rendu l'équipe plus efficace en facilitant un partage d'information fluide entre les membres et, du même coup, un meilleur suivi des dossiers de l'équipe.

Quant à elle, la fonction *Créer une identité collective* s'est manifestée virtuellement (n = 723) et en personne. Les remerciements entre les membres, les mots d'encouragements et le fait d'inviter les membres à participer à différentes activités ont contribué à créer un lien émotif chez les membres vis-à-vis de l'équipe. Dans notre cas, ce lien émotif est crucial puisque l'équipe est constituée exclusivement de personnes bénévoles. Bien sûr, toutes les équipes, rémunérées ou non, bénéficient du fait que leurs membres développent un

attachement émotif vis-à-vis de l'équipe, car celui-ci augmente la motivation et l'engagement des membres. Cependant, il est encore plus essentiel dans le cas d'une équipe bénévole puisqu'aucun membre n'a signé quelconque contrat qui l'oblige à respecter son engagement au sein de l'équipe. En effet, c'est en remplissant cette fonction de leadership que l'équipe a réussi à augmenter la motivation des membres ce qui constitue un des deux éléments les plus étudiés dans la littérature sur le management des bénévoles, l'autre élément étant la satisfaction des membres (Cuskelly *et al.*, 2006). Par exemple, lorsqu'un membre invitait les autres membres à participer à une session de travail sur le festival ou à un événement connexe au festival, certes ces invitations avaient comme objectif d'avancer certains dossiers de l'équipe, mais c'était aussi l'occasion pour les membres de se réunir et de socialiser. De plus, l'extrait « Ensemble, nous changerons le monde, un déclic à la fois :) » montre clairement l'intention de créer un esprit d'équipe avec le mot « ensemble » et motive les membres en indiquant qu'ils contribuent à « changer le monde » c'est-à-dire à avoir un impact positif sur leur communauté en s'impliquant dans l'organisation du festival. C'est une fonction essentielle puisqu'elle permet d'augmenter la motivation et l'engagement des membres en attribuant un sens au projet de l'équipe ce qui peut substituer en partie une contrepartie financière accordée aux membres.

Pendant les rencontres en personne, le fait que des membres aient rempli le rôle d'établir et de maintenir un climat de travail agréable a sans doute permis de garder mobilisés certains membres. En effet, bien qu'on apprécie notre travail en ce qui concerne les tâches et en matière de conditions de travail, l'absence d'esprit d'équipe ou de cohésion sociale peut certainement diminuer l'engagement des membres envers les autres membres. De ce fait, certains membres seront plus susceptibles de quitter l'équipe si une autre opportunité proposant des tâches et/ou des conditions de travail plus intéressantes s'offre à eux. Par ailleurs, il est nécessaire de rappeler que, parmi les facteurs de succès relevés dans le premier chapitre de ce mémoire, il y a mention des processus internes à l'équipe incluant, l'esprit d'équipe et le soutien social (Campion *et al.*, 1993; Cohen et Bailey, 1997; Janz *et al.*, 1997). Considérant cela, cette fonction a certainement eu un impact positif sur l'efficacité de l'équipe notamment en renforçant l'engagement des membres et en améliorant la cohésion de l'équipe.

Enfin, la fonction *Faciliter le consensus lors de la prise de décisions* est celle rassemblant le plus de publications Facebook (n = 1989). Comme vu dans le chapitre précédent, celle-ci a été remplie virtuellement et en présentiel. En effet, le partage du pouvoir décisionnel entre les membres s'est manifesté durant les rencontres d'équipe ainsi que sur le groupe Facebook à travers les échanges virtuels écrits. D'une part, le fait qu'aucun membre n'était en situation d'autorité par rapport aux autres a fortement contribué à ce partage de pouvoir. Durant les rencontres d'équipe, même si certaines personnes étaient plus expérimentées, chaque membre était encouragé à donner son avis et à argumenter en faveur ou en défaveur d'une proposition. Il est arrivé à plusieurs reprises que des membres proposent une idée en demandant explicitement l'avis des autres membres. Comme présenté dans le chapitre I, ce climat tend à augmenter les conflits d'équipe (Notgrass *et al.*, 2013) ce qui peut avoir un effet positif sur la prise de décisions (Amason, 1996). Il y avait donc chez certains membres le désir d'avoir l'appui des autres membres. À cet égard, sentir le besoin d'obtenir l'appui des autres membres concernant sa proposition peut être causé par plusieurs facteurs. Nous avons identifié deux facteurs potentiels. Le premier facteur est que l'appui peut servir comme poids argumentaire pour faire avancer sa proposition. Si un ou plusieurs membres appuient la proposition d'un autre membre, cela signifie que l'idée est jugée bonne par une partie de l'équipe. Le deuxième facteur est le manque d'expérience de certains membres. N'ayant jamais fait face à une situation quelconque, le membre peut demander l'avis des autres afin de vérifier la pertinence de sa proposition. Dans ce cas, si un ou plusieurs membres ont déjà vécu une expérience similaire, ceux-ci peuvent agir à titre de mentor ou de coach afin d'assurer que l'équipe s'en aille dans la bonne direction. À l'inverse, si aucun membre n'a vécu ce genre de situation, c'est l'occasion pour les membres de partager leurs opinions et débattre de la proposition ce qui favorise l'apprentissage de l'équipe.

D'autre part, le partage du pouvoir décisionnel encourage l'appropriation du projet par chaque membre. En effet, lorsque vient le temps de prendre une décision, le principe à la base du processus décisionnel est « un membre, un vote » ce qui permet à chaque membre de se sentir écouté, de sentir que son expérience est valorisée et qu'il peut faire la différence. C'est d'ailleurs en concordance avec ce que rapportent Simons et Peterson (2000) lorsqu'ils mentionnent que les décisions sont mieux acceptées par les membres lorsque celles-ci sont prises à la suite de conflits liés aux tâches. Ceci est primordial dans

un contexte où les membres exécutent le travail bénévolement puisque ça permet de rehausser leur engagement et leur appartenance au projet sans quoi les membres pourraient se retirer plus facilement du projet en mentionnant qu'il ne leur convient plus, que la direction prise par l'équipe n'est pas celle qu'ils auraient privilégiée et qu'ils n'ont aucun poids pour renverser la tendance.

5.2.2. L'évolution temporelle des fonctions de leadership

Comme mentionné dans le chapitre précédent, la catégorisation des publications Facebook a permis de constater que certaines fonctions de leadership ont occupé une place plus importante à certains moments.

D'abord, en ce qui concerne la fonction *Faciliter le consensus lors de la prise de décisions*, rappelons qu'elle comprenait entre 8% et 14% des publications totales pendant les quatre premiers mois alors qu'entre 28% et 39% des publications s'y retrouvaient entre les sixième et dixième mois inclusivement. Cette variation peut s'expliquer par l'importance et la complexité de certains dossiers effectués par l'équipe à partir du 5e mois. Par exemple, la création du logo a commencé lors du 5e mois et s'est étalée jusqu'au 8e mois et ce dossier a stimulé beaucoup de réflexions et de publications Facebook classées dans *Faciliter le consensus lors de la prise de décisions*. Concrètement, il y a eu 85 publications uniquement en lien avec ce dossier. Similairement, le dossier concernant la personne porte-parole du festival a débuté le 5e mois et a été conclu durant le 9e mois totalisant 50 publications. Ajouté à cela, la programmation du festival ainsi que la gestion des organisations désirant un kiosque au festival ont pris de l'ampleur dans les publications Facebook à mesure que le festival approchait et plusieurs de ces publications ont été classées dans la catégorie *Faciliter le consensus lors de la prise de décisions*. En fait, puisque l'équipe en était à sa première édition, plusieurs questions étaient soulevées par les organisations externes à l'équipe et les réponses étaient discutées à l'interne en prenant l'avis des membres.

Pour ce qui est de la fonction *Cultiver la sécurité psychologique*, c'est notamment à partir du 6^e mois que la proportion de publications a pris de l'expansion. Ceci est dû en bonne partie à la hausse des propositions effectuées par les membres. Ces propositions comprennent tant des idées que des pistes de solutions. Compte tenu du fait que c'est à

partir du 6^e mois que les organisations ont commencé à approcher l'équipe du festival pour obtenir un kiosque lors de l'événement et que le dévoilement officiel du festival a eu lieu au début du 7^e mois, c'est à ce moment que les membres ont dû faire davantage de propositions face aux questions des nouvelles parties prenantes. D'ailleurs, puisque cette fonction comprend notamment les comportements liés à l'admission des erreurs des membres devant les autres, il va de soi que cette fonction peut être remplie seulement une fois certains dossiers entamés. En effet, en se rapprochant de la date de la tenue du festival, davantage de tâches sont accomplies et inévitablement davantage d'erreurs sont commises. Cela explique donc en partie l'augmentation des publications classées dans cette catégorie à travers le temps.

Ensuite, en ce qui a trait à la fonction *Structurer et planifier le travail à réaliser*, il faut souligner que la publication de Julie concernant la composition de l'équipe, le « noyau » comme elle l'appelle, a été effectuée au début du 6^e mois. Cela implique que pendant les cinq premiers mois, la ligne divisant les membres des non-membres de l'équipe n'était pas tracée et qu'il y avait un certain manque de clarté à cet égard. D'ailleurs, pendant cette période, il y avait une ou deux rencontres d'équipe par mois. Ensuite, il y a eu plus de rencontres, donc les publications concernant la coordination de ces rencontres ont augmenté. Toutefois, cette hausse a été relativement moins importante que les publications classées dans les autres fonctions. C'est-à-dire que la coordination se faisait de manière similaire tout au long de la durée du projet alors que d'autres besoins ont généré une grande partie des publications du groupe Facebook.

Enfin, la fonction *Soutenir l'accomplissement des tâches* a toujours regroupé une partie significative des publications : cette fonction a été soit première ou deuxième sur le plan de la quantité de publications durant dix mois sur onze. A priori, cela n'est pas surprenant puisque l'équipe devait accomplir des tâches du premier jour jusqu'au festival. Cependant, il est intéressant d'observer que la fonction *Faciliter le consensus lors de la prise de décisions* a pris le dessus sur cette fonction durant cinq mois. Cela implique qu'il y avait plusieurs décisions importantes à prendre durant ces mois et que les débats prenaient plus de place que les concepts liés à cette fonction. D'ailleurs, rappelons que c'est la fonction *Faciliter le consensus lors de la prise de décisions* qui a compris le plus grand nombre de

publications globalement représentant 27,59% des publications totales. Cela semble indiquer que cette fonction a joué un rôle important tout au long de la durée de vie du projet.

En résumé, nous pouvons remarquer un changement dans la proportion des publications Facebook classées dans les deux dimensions supérieures tout au long de la durée du projet. Durant les cinq premiers mois, les membres de l'équipe ont adopté davantage des comportements visant à définir la structure des tâches et à fournir des ressources permettant à l'équipe d'effectuer les tâches. À l'inverse, durant les six mois suivants, les membres ont rempli des fonctions axées sur la satisfaction des besoins sociaux et d'estime des membres. Il est à noter que ce phénomène concorde très bien avec le modèle d'équilibre ponctué proposé par Gersick (1988). En effet, Gersick mentionne que les équipes vivent une période de transition au milieu de leur durée de vie et, dans notre cas, les fonctions des deux dimensions supérieures se croisent tout juste après le cinquième mois sur un total de onze mois (voir figure 2). D'ailleurs, rappelons que c'est au début du sixième mois qu'il y a une clarification de la composition de l'équipe organisant le festival. En effet, à ce moment précis, Julie et Patricia décident de créer un groupe Facebook pour le noyau et un groupe Facebook pour les personnes externes à l'équipe. Nous pouvons affirmer que cette action posée par Julie et Patricia constitue un moment décisif dans l'organisation du festival et celle-ci survient précisément au milieu de la durée de vie de l'équipe (entre le moment où le groupe Facebook a été créé et la tenue du festival). Cela fait un clin d'œil au modèle proposé par Gersick selon lequel une période de transition est vécue à la moitié de la durée de vie d'une équipe et que la deuxième phase constitue une période de stabilité avec un cadre différent de celui de la première phase. De plus, nous pouvons interpréter l'évolution des dimensions supérieures de la manière suivante : les membres de l'équipe ont eu besoin de structurer leur fonctionnement pendant la première moitié de la durée de vie de l'équipe de façon à définir quel membre fait quoi et quelles ressources l'équipe a besoin alors que, pendant l'autre moitié, l'équipe s'est assurée d'instaurer un climat de travail agréable afin que les membres restent motivés et engagés dans la poursuite des objectifs d'équipe. Toutefois, il n'est pas possible de confirmer quelles fonctions sont plus importantes que les autres puisque la quantité de publications virtuelles ou la quantité de contenu dans les

procès-verbaux n'est pas garante de la qualité et elle ne peut pas, par le fait même, établir une hiérarchie entre les fonctions de leadership présentées dans ce mémoire.

5.2.3. Le comité : une équipe virtuelle et autonome?

Le fait que les membres de l'équipe étaient tous impliqués bénévolement dans ce projet combiné à l'absence d'un bureau fixe où les membres auraient pu exercer leur travail a fait en sorte que l'équipe devait minimalement s'organiser de manière autonome et virtuelle. Cela permet de tirer des apprentissages supplémentaires.

D'abord, selon la définition de Townsend *et al.* (1998) présentée dans le chapitre I et considérant l'importante communication virtuelle à l'intérieur de l'équipe (notamment les 6389 publications Facebook), il va sans dire que l'aspect virtuel a pris une grande place dans l'organisation du travail faite par l'équipe. Par exemple, Catherine était présente à la première rencontre officielle, mais elle n'a pas pu être présente physiquement avec l'équipe pendant les trois mois suivants. De ce fait, Catherine souligne qu'elle « suivai[t] [l'équipe] de loin » et que les « rencontres se faisaient via Facebook fait que là [elle] suivai[t] un groupe Facebook qui s'était créé ».

D'ailleurs, les raisons pour lesquelles le comité a procédé de manière virtuelle pour une grande partie de son fonctionnement sont très similaires aux éléments soulevés dans le chapitre I. Rappelons que l'engouement envers ce type d'équipe est poussé, entre autres, par un désir de réduire les coûts en lien avec la location d'un espace de travail, de favoriser le partage d'information entre les membres de l'équipe et de rendre la structure organisationnelle horizontale. Deux de ces trois éléments ont été discutés dans la section précédente sur les sept fonctions de leadership (notamment dans les fonctions *Développer des modèles mentaux communs* et *Faciliter le consensus lors de la prise de décisions*). Même si le troisième élément, qui consiste à réduire les coûts liés à un bureau fixe, n'a pas été mentionné plus tôt, il est évident que des personnes bénévoles se lançant dans l'organisation d'une première édition d'un festival ne considèrent pas la location d'un espace de travail comme une priorité. Non seulement ces dépenses seraient non négligeables, les horaires différents de chaque membre de l'équipe ainsi que la dispersion géographique de ceux-ci nuiraient considérablement à la rentabilisation de cet espace.

Pour ce qui est des principales barrières énumérées dans le chapitre I, l'équipe a réussi à relever avec brio le défi d'établir un esprit d'équipe et à motiver les membres de l'équipe. Ces deux barrières font partie de la dimension axée sur les personnes décrite plus haut et la fonction *Créer une identité collective* a permis sans aucun doute aux membres de l'équipe de développer un bon esprit d'équipe et de rester motivés tout au long de l'organisation du festival. En plus, le fait que l'équipe se rencontrait régulièrement en personne a certainement contribué à surmonter ces barrières. Les autres défis mentionnés plus haut comme le manque de ressources, le partage d'information déficient et le fait que les membres aient d'autres occupations professionnelles ont été surmontés en bonne partie grâce à l'acquisition de ressources directement par les membres, une communication virtuelle ouverte et un soutien à l'accomplissement des tâches efficace.

Ensuite, en ce qui a trait à l'autonomie de l'équipe, il est clair que l'équipe étudiée dans ce mémoire était pleinement autonome. Comme tout organisme sans but lucratif, un conseil d'administration est formé pour orienter les activités de l'organisme. Toutefois, dans notre cas, l'équipe s'est créée d'elle-même et elle a, par la suite, constitué une personne morale sans but lucratif pour enregistrer légalement ses activités en composant un conseil d'administration. D'ailleurs, plusieurs membres de l'équipe ont décidé de siéger audit conseil d'administration puisque c'étaient les personnes les plus impliquées dans le projet. Ce processus a donc nécessairement augmenté l'autonomie de l'équipe et lui a permis de décider elle-même de la manière dont elle atteindrait ses objectifs qu'elle s'était fixés elle-même. De plus, tout ce qui était lié à la prise de décisions était effectué au sein de l'équipe, il n'y avait pas de personnes externes à l'équipe qui avaient quelconque pouvoir décisionnel. Comme vu dans la section précédente, l'équipe possède plusieurs caractéristiques présentées dans le chapitre I : autogestion des problèmes quotidiens, planification du travail, établissement des buts et détermination des méthodes de travail.

Comme présenté dans le chapitre I, plusieurs bénéfices peuvent être attribués à l'autonomie d'une équipe. Parmi ceux-ci, il y a la motivation et l'estime de soi des membres de l'équipe, la flexibilité de l'équipe via la substituabilité des membres lorsqu'ils ont des compétences communes, la communication interne ainsi que le délai de prise de décisions en le minimisant. Les deux premiers bénéfices ont été concrétisés grâce aux fonctions de

leadership axées sur les personnes puisque, rappelons-le, cette dimension comprend les comportements visant à répondre, entre autres, aux besoins sociaux et d'estime des membres de l'équipe. En ce qui concerne la flexibilité des membres, elle a déjà été mentionnée dans la fonction *Soutenir l'accomplissement des tâches* où les membres se partageaient des tâches lorsqu'ils n'étaient pas en mesure de les réaliser. Quant à elle, la communication interne a été citée à de nombreuses reprises dans ce chapitre donc nul besoin de réitérer son efficacité dans le cas de l'équipe étudiée. Enfin, de manière générale, les délais de prise de décisions ont vraisemblablement été plutôt courts bien que l'équipe prenait les décisions collectivement. En effet, grâce à leur canal de communication interne efficace via leur groupe Facebook, lorsqu'une décision devait être prise en peu de temps, les membres l'indiquaient dans leur publication et ils identifiaient les autres membres afin qu'ils reçoivent une notification supplémentaire. De ce fait, l'équipe était en mesure de prendre des décisions rapidement tout en prenant l'avis de tous les membres.

Par contre, pour ce qui est des difficultés identifiées dans le chapitre I, nous ne sommes pas en mesure d'en discuter selon nos informations récoltées. En effet, nous n'avons pas d'indicateurs au niveau du stress vécu par les membres ni en lien avec leur sécurité et leur santé. Pour ce qui est de l'absentéisme, il ne peut pas être calculé comme on le ferait dans une organisation avec des personnes rémunérées puisque d'office les membres étant impliqués bénévolement, ils ne peuvent pas tous prioriser le festival compte tenu de leurs obligations professionnelles, personnelles et familiales.

5.2.4. Une équipe efficace dans le contexte spécifique du bénévolat

En étudiant le *comment* plutôt que le *pourquoi*, ce mémoire peut sembler rendre difficile l'évaluation de la motivation et de la satisfaction des membres du comité. Rappelons que ces deux éléments représentent le point principal de la littérature portant sur le management des bénévoles (Cuskelly *et al.*, 2006). Cela dit, les fonctions de leadership axées sur les personnes pratiquées par l'équipe permettent d'analyser ces éléments. Nous pouvons affirmer sans aucun doute que le fait de remplir ces fonctions a contribué à augmenter la motivation et la satisfaction des membres de l'équipe. D'une part, la fonction *Créer une identité collective* consiste, entre autres, à encourager les membres à continuer leur bon travail via des mots d'encouragements tels que « wow beau travail! » ou « on a tellement

une équipe de feuuuu!!!!!! » et à rendre le climat de travail plus agréable. Cette fonction a donc nécessairement aidé les membres à rester motivés et satisfaits de leur implication dans l'équipe. D'autre part, la fonction *Faciliter le consensus lors de la prise de décision* a contribué positivement à la satisfaction des membres en prenant les avis de chaque membre et en favorisant une prise de décision collective concernant les dossiers importants. De ce fait, chaque membre sentait qu'il contribuait concrètement à l'avancement du projet et chacun pouvait se l'approprier pour ainsi dire.

Par ailleurs, il est important de souligner que les sept fonctions présentées dans les résultats de ce mémoire sont inspirées de fonctions qui ont émergé dans un contexte professionnel rémunéré. Cela signifie qu'il y a beaucoup de similitudes entre les équipes de travail rémunérées et celles qui sont bénévoles et que ce mémoire génère plus de questions que de réponses puisque rares sont les études portant uniquement sur des organisations bénévoles. Malgré la différence fondamentale entre le contexte rémunéré et bénévole au niveau de la dépendance (Cnaan et Cascio, 1998) et de la motivation des membres vis-à-vis de l'organisation dans laquelle ils s'impliquent, il se trouve que les conditions d'efficacité des équipes s'avèrent très similaires dans les deux contextes.

5.3. Forces de l'étude et contributions

Ce travail comprend deux principales forces. La première consiste en la grande quantité de données analysées grâce à notre accès au groupe Facebook de l'équipe. En effet, l'inclusion des 6389 publications dans l'analyse a permis d'assurer une plus grande fiabilité de ladite analyse. Nous avons passé des entretiens avec cinq membres de l'équipe ce qui nous a offert de bonnes bases pour orienter notre analyse de données. Toutefois, les nombreuses publications ont permis de confirmer ou d'infirmer certains propos tenus durant les entretiens. Par exemple, si un membre mentionnait quelque chose au sujet de la répartition des tâches, il était aisé d'analyser le contenu des publications Facebook et celui des procès-verbaux pour vérifier ses dires. Similairement, si un membre indiquait que la coordination des rencontres d'équipe se faisait virtuellement, nous pouvions valider ses propos en scrutant les activités du groupe Facebook. Cette validation des données a donc contribué à rendre notre analyse plus fiable. De plus, les publications Facebook ont facilité la création de concepts et de catégories qui n'auraient peut-être pas vu le jour autrement. Par exemple,

les nombreuses questions posées par les membres directement sur le groupe Facebook ont favorisé la création de la fonction *Cultiver la sécurité psychologique*. De même, la différence subtile entre le fait de déléguer des tâches et celui de demander du soutien pour accomplir une tâche a été plus facile à identifier via les publications Facebook en tenant compte des termes utilisés par les membres.

L'autre force réside dans l'aspect temporel de notre analyse. Les publications Facebook étant archivées automatiquement avec l'heure et la date, il nous a été plus facile d'effectuer une analyse temporelle des fonctions de leadership pratiquées par l'équipe. Parfois, les membres mentionnaient des durées approximatives durant les entretiens comme « durant les premiers mois » ou « pendant quelques semaines » et le groupe Facebook a permis de préciser ces intervalles de temps. Puis, le changement au niveau des dimensions supérieures ainsi que la clarification de la composition de l'équipe qui se sont produits au milieu de la durée de vie de l'équipe contribuent directement à la validation du modèle proposé par Gersick (1988). Ceci constitue donc un apport concret à l'étude empirique du modèle de l'équilibre ponctué. De plus, cette force est mise de l'avant puisqu'il avait été mentionné dans l'article de Kozlowski *et al.* (2016) que les études portant sur le leadership étaient souvent effectuées sur de courts laps de temps et qu'il serait pertinent d'étudier l'émergence et la dynamique du leadership sur de plus longues périodes. Dans notre cas, le fait d'avoir analysé les fonctions de leadership à partir de la création du groupe Facebook (deux semaines avant la première rencontre officielle) jusqu'à la tenue du festival constitue un apport considérable.

Quelques contributions managériales découlent aussi de cette étude. D'abord, la division des fonctions de leadership en deux dimensions a permis de bien différencier les comportements des membres de l'équipe ayant une influence directe sur la réalisation des tâches et les autres comblant les besoins sociaux des membres. Ceci met en lumière l'importance de chaque dimension et donc qu'il ne faut pas investir trop de temps, d'énergie et de ressources directement en lien avec la réalisation des objectifs si cela se fait au détriment du bien-être des membres de l'équipe. Puis, les sept fonctions de leadership ayant émergé dans les résultats représentent une belle source d'inspiration pour les gestionnaires d'équipe. Parmi ces fonctions, certaines ont été fortement inspirées de la

littérature existante sur les éléments contribuant à l'efficacité des équipes, renforçant leur légitimité, alors que d'autres ont été définies principalement à partir des données récoltées. C'est le cas notamment pour la fonction *Faciliter le consensus lors de la prise de décisions*. Cette fonction s'est manifestée énormément via le groupe Facebook, donc virtuellement, ce qui constitue une piste intéressante à creuser pour les gestionnaires d'équipe qui désirent partager le pouvoir décisionnel avec leurs membres. De plus, rappelons que la littérature sur le management des bénévoles focalise davantage sur la motivation et la satisfaction des bénévoles (Cuskelly *et al.*, 2006). Notre étude, s'attardant aux fonctions de leadership, permet de contribuer de manière originale à cette littérature et d'ouvrir la voie à l'étude des fonctions de leadership pratiquées dans des équipes autonomes gérées exclusivement par des personnes bénévoles. Enfin, l'analyse temporelle des fonctions de leadership pratiquées par l'équipe permet de mieux comprendre l'aspect dynamique du leadership d'équipe. Cela implique pour les gestionnaires de porter une attention particulière aux besoins non comblés des membres afin de tout mettre en œuvre pour combler ces besoins et ainsi favoriser l'atteinte des objectifs de l'équipe. Il est à noter que notre étude de cas portait sur une équipe exclusivement composée de personnes bénévoles, ce qui constitue en soi une contribution originale au leadership d'équipe. Néanmoins, nous pensons que les équipes rémunérées peuvent s'inspirer des résultats de cette étude puisque plusieurs fonctions ont été inspirées d'autres études portant sur des équipes en contexte rémunéré.

5.4. Limites et avenues de recherches

Malgré les forces et les contributions mentionnées ci-haut, ce mémoire comporte aussi quelques limites. D'abord, l'absence de données provenant de l'observation de l'équipe ne nous permet pas de faire une triangulation des données qui aurait sans doute contribué à renforcer la validité de notre analyse. Le fait d'avoir choisi l'équipe quelques semaines avant la tenue du festival ne nous a pas permis d'effectuer des observations lors des rencontres d'équipe. Puis, une autre limite vient du fait que cinq membres sur neuf ont vu leur entretien être analysé. Si nous avions pu récolter de l'information à partir d'entretiens effectués avec l'ensemble des membres de l'équipe, ceci aurait permis d'avoir un portrait plus complet de la situation. Cela dit, nous pensons que les données récoltées via le groupe Facebook permettent de compenser partiellement ces limites.

En ce qui a trait aux avenues de recherches, rappelons que cette étude a permis d'identifier sept fonctions de leadership pratiquées par une équipe bénévole organisant une première édition d'un festival. Cela dit, il serait pertinent d'étudier d'autres équipes ayant une mission similaire, soit organiser pour la première fois un événement d'envergure en contexte bénévole. Cette étude pourrait emprunter une méthode similaire avec des entretiens, de l'analyse de contenu et, si possible, des observations. Cela permettrait de comparer les fonctions de leadership pratiquées par les autres équipes avec celles identifiées dans cette étude. Une autre piste intéressante serait d'étudier une équipe organisant un événement d'envergure pour la première fois, mais dans un contexte rémunéré. L'autonomie de l'équipe serait probablement moins grande en fonction des bailleurs de fonds, mais l'accès à plusieurs ressources serait sans doute facilité. Dans ce contexte, les différentes sources de leadership présentées dans l'article de Morgeson *et al.* (2010) pourraient être étudiées afin de déterminer, par exemple, si certaines fonctions sont mieux remplies par des personnes internes ou externes à l'équipe. De plus, nos résultats montrent que certaines fonctions ont été majoritairement remplies en face à face (par exemple, *Bâtir la mission de l'équipe*) alors que d'autres ont été remplies via le groupe Facebook (par exemple, *Développer des modèles mentaux communs*). De ce fait, une avenue pourrait être empruntée afin d'étudier quelles fonctions de leadership sont pratiquées en personne en comparaison avec celles pratiquées virtuellement. Une piste de recherche pertinente serait d'étudier l'aspect temporel des fonctions de leadership pratiquées par les équipes de travail. Considérant notre contribution au modèle de l'équilibre ponctué, de futures études empiriques pourraient s'attarder au cycle de vie des équipes en prenant le modèle proposé par Gersick comme point de départ. Enfin, il serait tout aussi intéressant d'étudier l'équipe organisant la 2^e édition du festival choisi dans notre mémoire. En effet, cette étude permettrait d'analyser sur une plus longue période les dynamiques du leadership d'équipe en considérant les deux éditions et peut-être que cela ferait apparaître d'autres fonctions de leadership puisque les besoins des membres seraient potentiellement différents.

Conclusion

De nos jours, les organisations utilisent de plus en plus les équipes comme unités de travail pour accomplir leur mission. Ces équipes sont des systèmes dynamiques qui s'adaptent et qui répondent plus rapidement aux besoins organisationnels. Cela dit, comment s'assurer qu'une équipe bénévole travaille de manière efficace afin d'atteindre ses objectifs? C'est la question à laquelle ce mémoire a voulu tenter de répondre.

Pour ce faire, nous avons étudié en profondeur le cas d'une équipe bénévole organisant la première édition d'un festival. Nous avons tenu des entretiens avec cinq membres de l'équipe, analysé treize procès-verbaux et classé 6389 publications se trouvant dans le groupe Facebook de l'équipe. Cette analyse nous a permis de faire émerger vingt-huit concepts qui ont ensuite été regroupés en sept fonctions de leadership pratiquées par l'équipe. Ces sept fonctions sont les suivantes : *Bâtir la mission de l'équipe*, *Structurer et planifier le travail à réaliser*, *Soutenir l'accomplissement des tâches*, *Développer des modèles mentaux communs*, *Cultiver la sécurité psychologique*, *Créer une identité collective* et *Faciliter le consensus dans la prise de décisions*. Puis, ces sept fonctions ont été rassemblées en deux dimensions supérieures soit les fonctions axées sur les tâches et celles axées sur les personnes. De plus, nous avons comptabilisé le nombre de publications classées dans chaque fonction de leadership sur une base mensuelle de manière à faire ressortir l'évolution des fonctions pratiquées par l'équipe à partir de la naissance du projet jusqu'à sa concrétisation. Cette analyse temporelle a permis d'observer que les fonctions axées sur les tâches ont pris une plus grande place que celles axées sur les personnes durant les cinq premiers mois alors que ce fut le cas inverse les six mois suivants.

Cette étude possède deux forces principales. La première réside dans le fait que nous avons analysé une énorme quantité de données d'archives accessibles via le groupe Facebook de l'équipe. Ces données ont permis, entre autres, de valider les propos des membres tenus lors des entretiens, mais aussi de faire émerger des concepts plus difficiles à identifier via les entretiens et les procès-verbaux. En effet, le groupe Facebook représentant le principal outil de communication interne de l'équipe, il constitue une mine d'informations riches et pertinentes pour augmenter la fiabilité de l'analyse. La deuxième force est caractérisée par l'archivage automatique de Facebook incluant l'heure et la date de chaque publication faite

par un membre de l'équipe. Ce système permet donc une analyse rigoureuse des données à travers le temps faisant suite à l'une des recommandations de Kozlowski *et al.* (2016).

Au niveau pratique, cette étude apporte quelques contributions managériales pour les gestionnaires d'équipe et les membres d'équipes autonomes. En effet, les sept fonctions de leadership présentées dans ce mémoire constituent une base essentielle pour toute équipe désireuse d'atteindre ses objectifs. Les fonctions ne sont pas exhaustives et elles ne garantissent pas le succès d'une équipe, mais elles peuvent guider les équipes en leur permettant de s'en inspirer et de s'organiser afin de répondre à leurs propres besoins. D'ailleurs, ces besoins sont multiples et peuvent être liés à plusieurs aspects comme le fait de détenir les ressources nécessaires pour accomplir des tâches, le fait de se sentir bien en présence des autres membres de l'équipe ou encore le fait de sentir que nous faisons une différence dans l'équipe, pour ne nommer que ceux-là. Il est à noter aussi que notre analyse temporelle de l'évolution de ces fonctions met de l'avant l'aspect dynamique du leadership et des besoins vécus par les membres d'une équipe. Ceci renforce l'idée selon laquelle une équipe a différents besoins à différents moments et qu'il est essentiel de satisfaire ces besoins, quels qu'ils soient, tout au long de la durée de vie du projet mené par l'équipe sans quoi cette dernière perdra nécessairement en efficacité.

Bref, les résultats de ce mémoire mettent en lumière tout ce qui a été accompli par les membres d'une équipe bénévole organisant un festival pour une première fois. Ceci pose les fondations pour d'autres collectifs citoyens afin qu'ils réussissent à mener à bien leurs projets à caractère social ou environnemental. Néanmoins, il serait pertinent de continuer le travail en étudiant d'autres comités citoyens avec une perspective fonctionnelle du leadership. Ceci permettrait d'identifier d'autres fonctions facilitant une équipe bénévole d'arriver efficacement à ses fins ce qui, du même coup, aurait pour effet d'accélérer la transformation de notre société.

Bibliographie

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
- Bass, B. M., R. Bass. (2008). *The Bass Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications* (4e éd. rév.), New-York: Free Press, 1516 pages.
- Bell, B. S. et Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of Social Psychology*, 152(1), 17-42.
- Blais, V. (2015). Leadership partagé en contexte de collaboration interprofessionnelle. *Mémoire de maîtrise, Montréal, Hautes Études Commerciales Montréal*, 109 pages.
- Burke, C. S., Fiore, S. M., & Salas, E. (2003). The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability. In Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). *Shared leadership: reframing the Hows and the Whys of leadership*, USA: SAGE Publications, 330 pages.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Burnard P. (1991). A method of analysing interview transcripts in qualitative research. *Nurse Education Today*, 11(6), 461-466.
- Burnard P. (1996). Teaching the analysis of textual data: an experiential approach. *Nurse Education Today*, 16(4), 278-281.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46(4), 823-847.
- Carson, J. B., Telsuk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Carvalho, A., & Sampaio, M. (2017). Volunteer management beyond prescribed best practice: a case study of Portuguese non-profits. *Personnel Review*, 46(2), 410-428.
- Cavanagh S. (1997). Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse Researcher*, 4(3), 5-16.

- Ceri-Booms, M., Curseu, P. L., & Oerlemans, L. A. G. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 178-192.
- Cnaan, R. A., & Cascio, T. A. (1998). Performance and commitment: issues in management of volunteers in human service organizations. *Journal of Social Service Research*, 24(3-4), 1-37.
- Cohen, S.G. and Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-90.
- Cohen, S. G., & Ledford Jr, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human relations*, 47(1), 13-43.
- Cordery, J. L., Mueller, W. S., & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of management journal*, 34(2), 464-476.
- Cummings, J. N., & Haas, M. R. (2012). So many teams, so little time: Time allocation matters in geographically dispersed teams. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 316-341.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoey, R., & Darcy, Simon (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: a human resource management approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141-163.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *Leadership Quarterly*, 17(3), 211-216.
- De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- DeRosa, D. M., & Lepsinger, R. (2010). *Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance*. San Francisco : Jossey-Bass, 187 pages.
- Dess, G. G., Rasheed, A. M. A., McLaughlin, K. J., & Priem, R. L. (1995). The new corporate architecture. *The Academy of Management Executive*, 9(3), 7-20.
- De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360.
- Dey I. (1993). *Qualitative Data Analysis. A User-Friendly Guide for Social Scientists*. New York: Routledge, 294 pages.

- Downe-Wamboldt, B. (1992) Content analysis: method, applications and issues. *Health Care for Women International* 13(3), 313–321.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco : John Wiley & Sons. 334 pages.
- Edmondson, A. C., & Harvey, J-F. (2017). *Extreme teaming: lessons in complex, cross-sector leadership*. Bingley: Emerald publishing, 197 pages.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008) The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107–115
- Ensley, M. D., Hmieleskim K. M. et Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17(3): 217-231.
- Fleishman E. A., Mumford M. D., Zaccaro S. J., Levin K. Y., Korotkin A. L., & Hein M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management journal*, 31(1), 9-41.
- Gilboa, A., & Tal-Shmotkin, M. (2012). String quartets as self-managed teams: an interdisciplinary perspective. *Psychology of Music*, 40(1), 19-41.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 29(4), 499-517.
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* 24(2), 105–112.
- Gray, R. H., Kouhy, R. & Lavers, S. (1995). Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies: a methodological note. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 78-101.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In Dunnette M. D. & Hough L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 755 pages.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In Lorsch J. W. (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 430 pages.

- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: HBS Press, 312 pages.
- Hackman, J. R. (2011). *Collaborative intelligence: Using teams to solve hard problems*. San Francisco: Berrett-Koehler, 220 pages.
- Hackman, J. R. (2012). From causes to conditions in group research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 428–444.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In Goodman & Associates (Eds.), *Designing Effective Work Groups*, San Francisco: Jossey-Bass, 404 pages.
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2011). Problems recruiting volunteers: Nature versus nurture. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(2), 137-157.
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B., & Schouten, M. E. (2012). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, 37(1), 82-106.
- Hollenbeck, J. R., Moon, H., Ellis, A. P., West, B. J., Ilgen, D. R., Sheppard, L., Porter, C. O., & Wagner III, J. A. (2002). Structural contingency theory and individual differences: examination of external and internal person-team fit. *Journal of applied psychology*, 87(3), 599.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel psychology*, 50(4), 877-904.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238-251.
- Jost, P-J. (2013). An economic theory of leadership styles. *Review of Managerial Science*, 7(4), 365-391.
- Kiechel, W., III. (1988, November 21). The case against leaders. *Fortune*, 118(122), 217-220.
- Kozlowski, S. W. J. (2018). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams: A Reflection. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 205–212.
- Kozlowski, W. J., Gully, S. M., McHugh, P. P., Salas E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: developmental and task contingent leader roles. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 253-305.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Kozlowski, W. J., Mak, S., & Chao, G. T. (2016). Team-Centric Leadership: An Integrative Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 21-54.

- Kozlowski W. J., Watola D. J., Jensen J. M., Kim B. H., & Botero I. C. (2009). Developing adaptive teams: a theory of dynamic team leadership. In Salas E., Goodwin G. F., & Burke C. S. (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches*, New York: Routledge, 589 pages.
- Krippendorff, K. (1980) *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Sage Publications, Newbury Park.
- Larson, C. E., & LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: What must go right/what can go wrong*, Newbury Park, CA : SAGE Publications, 150 pages.
- Lehman, B. H. (1922). The Doctrine of Leadership in the Greater Romantic Poets. *Modern Language Association*, 37(4), 639-661.
- Luc, E. (2010). *Le leadership partagé* (2e éd. rév.), Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 187 pages.
- Malinowski, B. (1963). *Les Argonautes du Pacifique occidental*, Paris : Gallimard, 608 pages.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative science quarterly*, 32(1), 106-129.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of applied psychology*, 85(2), 273.
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of applied psychology*, 102(3), 452.
- Mathieu, J. E., Kuenberger, M. R., D'Innocenzo, L., & Reilly, G. (2015) Modeling reciprocal team cohesion – performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 713-734.
- McCain G.C. (1988). Content analysis: a method for studying clinical nursing problems. *Applied Nursing Research* 1(3), 146–150.
- McFillen, J. M. (1985). The organizing and managing of organizational behavior : A review of first edition organizational behavior texts. *Academy of Management Review*, 10(2), 355-359.
- McGrath, J. E. (1962). *Leadership behavior: Some requirements for leadership training*. Washington, DC: U.S. Civil Service Commission, Office of Career Development.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95-105.

- Milne, M. J. & Adler, R. W. (1999). Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12(2), 237-256.
- Morgeson, F. P., & DeRue, D. S. 2006. Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *Leadership Quarterly*, 17(3), 271-287.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in team: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership : Theory and Practice* (7e éd.), USA: SAGE Publications, 494 pages.
- Notgrass, D., Conner, C., & Bell III, T. J. (2013). Leading External Auditing Teams: The Correlation between Leaders' Behaviors and Team Dynamics of Cohesion and Conflict. *International Journal of Business and Public Administration*, 10(2), 1-14.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: reframing the Hows and the Whys of leadership*, USA: SAGE Publications, 330 pages.
- Pearce, C. L., & Sims Jr. H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Polit D.F. & Beck C.T. (2004) *Nursing Research. Principles and Methods*. Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia, PA, 769 pages.
- Porter, G., & Beyerlein, M. (2000). Historic roots of team theory and practice. In M. M. Beyerlein (Ed.), *Work teams: Past, present and future* (pp. 3-24). Dordrecht, Netherlands: Kluwer.
- Robson, C. (1993). *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, Blackwell Publishers, Oxford, 510 pages.
- Romelaer, P. (2005) « Chapitre 4. L'entretien de recherche », *Management des ressources humaines*, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », p. 101-137.
- Sandelowski, M. (1995) Qualitative analysis: what it is and how to begin? *Research in Nursing & Health* 18(4), 371-375.
- Santos, J. P., Caetano, A., & Tavares, S. M. (2015). Is training leaders in functional leadership a useful tool for improving the performance of leadership functions and team effectiveness? *The Leadership Quarterly*, 26(3), 470-484.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102.
- Studer, S. (2016). Volunteer management: Responding to the uniqueness of volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 688-714.

- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In Kelley, K. (Ed.), *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology*, Amsterdam, Holland: Elsevier, 474 pages.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the Workplace of the Future. *Academy of management Executive*, 12(3), 17-29.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of management Journal*, 48(3), 532-547.
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management journal*, 29(2), 280-304.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198.
- Weber R.P. (1990). *Basic Content Analysis*, Newbury Park, CA, Sage Publications, 95 pages.
- Wegner, D. M. (1995). A computer network model of human transactive memory. *Social cognition*, 13(3), 319-339.
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *Leadership Quarterly* 14(4-5): 393-410.
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, Present, and Future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149-155.
- Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., & Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 37-64.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.
- Zhang, Z. X., Hempel, P. S., Han, Y. L., & Tjosvold, D. (2007). Transactive memory system links work team characteristics and performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1722-1730.

Annexe A : Guide d'entretien

Phrase d'entame : Depuis quand et avec qui avez-vous commencé à vous impliquer dans l'organisation du festival?

Sujet n°1 – La composition de l'équipe

Information à récolter sur ces éléments :

1. Choisir des membres d'équipe compétents (formation universitaire, expérience professionnelle)
2. Choisir des membres d'équipe qui ont déjà travaillé ensemble efficacement
3. Choisir des membres d'équipe afin que leurs compétences soient complémentaires
4. Choisir des membres d'équipe qui sont très motivés

Questions de relance : Selon vous, quels sont les critères qui ont été pris en compte dans le recrutement des membres de l'équipe?

Est-ce que les membres de l'équipe se connaissaient avant cette implication? Comment ont-ils pu intégrer l'équipe?

Est-ce que certains membres étaient plus difficiles à motiver que d'autres? Comment s'y prendre dans ce cas?

Question de départ pour le sujet n°2 – Exécuter les tâches

Comment sont réparties les tâches et qui décide comment les répartir?

Information à récolter sur ces éléments :

1. Aider les autres membres de l'équipe à effectuer les tâches individuelles
2. Collaborer avec les autres membres de l'équipe pour effectuer les tâches collectives
3. Répartir les tâches
4. Accomplir les tâches à faire par l'équipe et qui ne sont pas effectuées
5. Accomplir les tâches qui lui sont assignées

Questions de relance : Est-ce que les membres réalisent leurs tâches qui leur ont été assignées? Comment le font-ils?

Est-ce qu'il arrive que certains membres effectuent les tâches d'autres membres?

Comment est-ce que ceci arrive?

À travers les mois, est-ce qu'il y a une évolution dans la répartition des tâches?

Comment est-ce que le leader influence ou prend part à cette évolution?

Question de départ pour le sujet n°3 – Faire un suivi de l'équipe

Est-ce qu'il y a des personnes qui s'assurent de faire un suivi des tâches réparties entre les membres de l'équipe? Si oui, pourquoi cette ou ces personne(s)?

Information à récolter sur ces éléments :

1. Suivre les changements dans l'environnement externe de l'équipe (nouvelles informations externes pouvant affecter l'équipe)
2. Faire un suivi continu ou faire un suivi régulier (à chaque mois par exemple) des performances individuelles et collectives
3. Garder l'équipe informée de ce que font les autres comités bénévoles organisateurs de festival (s'inspirer des bonnes pratiques)
4. Demander des informations pertinentes aux tâches des membres de l'équipe (est-ce que les tâches identifiées en amont sont réellement pertinentes? Y a-t-il d'autres tâches auxquelles l'équipe n'avait pas pensé?)
5. Remarquer les défauts dans les procédures reliées aux tâches et dans les résultats de ces tâches

Questions de relance : Considérant que plusieurs festivals sont organisés chaque année à Montréal, est-ce que certains membres ont fait un suivi sur ce qui passe dans les autres comités de bénévoles similaires au vôtre? Qui sont ces personnes et pourquoi ce sont elles qui ont exécuté cette tâche?

Est-ce que certains membres ont remis en question l'exécution de certaines tâches après avoir fait un suivi de celles-ci? Pouvez-vous m'expliquer quelle a été la procédure?

Question de départ pour le sujet n°4 – Fournir de la rétroaction

De manière générale, est-ce que des commentaires sont énoncés à propos de l'exécution des tâches? Qui pose ces commentaires?

Information à récolter sur ces éléments :

1. Communiquer les défis et les réussites à l'ensemble de l'équipe
2. Fournir du feed-back individuel positif quand un membre de l'équipe performe bien
3. Fournir du feed-back constructif individuel ou collectif lorsque des tâches sont mal exécutées

Questions de relance : Selon vous, qui est-ce qui devrait donner du feed-back sur le travail effectué par les membres de l'équipe?

Est-ce qu'il y a des contextes où le fait de donner du feed-back peut être contre-productif?

Question de départ pour le sujet n°5 – Résoudre les problèmes

Est-ce que vous avez vécu certains problèmes/défis liés aux tâches durant votre implication dans le comité? Pouvez-vous m'expliquer pourquoi?

Information à récolter sur ces éléments :

1. Repérer les problèmes/défis

2. Intervenir/participer à la résolution de problèmes avec l'équipe
3. Chercher multiples différentes perspectives pour résoudre les problèmes
4. Créer des solutions aux problèmes reliés directement aux tâches
5. Implanter ou aider l'équipe à implanter des solutions aux problèmes (problèmes reliés aux tâches, reliés aux relations entre les membres de l'équipe, etc.)

Questions de relance : De quelle façon les membres ont pu proposer des solutions aux problèmes vécus?

Est-ce qu'à travers le temps, des solutions aux mêmes types de problèmes (communication, partenariats, logistique, etc.) ont été proposées par différents membres?

Comment est-ce que les solutions ont été implantées dans l'équipe afin de régler le problème?

Question de départ pour le sujet n°6 – Supporter le climat social

Est-ce qu'une ou plusieurs personnes s'assurent que l'environnement de travail est agréable? Pouvez-vous m'expliquer comment cela est réalisé?

Information à récolter sur ces éléments :

1. Répondre activement aux besoins et aux inquiétudes des membres de l'équipe
2. Démontrer par ses actions du respect et de la considération pour les membres de l'équipe
3. Dépasser ses propres intérêts pour le bien de l'équipe
4. Faire des choses afin que ce soit agréable d'être un membre de l'équipe
5. Rechercher le bien-être personnel de chaque membre de l'équipe

Questions de relance : Selon les situations/contextes, est-ce que ce sont toujours les mêmes personnes qui prennent ce rôle? Dans quels contextes cela peut-il changer? Est-ce que vous seriez d'avis que ces personnes ont pris ce rôle naturellement ou qu'elles se sentaient obligées de rendre le climat de travail plus plaisant?