



# LA BANQUE ROYALE DU CANADA

## BULLETIN MENSUEL

VOL. 56, No 8

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, AOUT 1975

### *L'organisation d'une réunion*

TOUT LE MONDE est appelé un jour ou l'autre à organiser quelque chose. Il peut s'agir d'une grande réunion mondaine ou d'affaires aussi bien que d'une petite fête pour les jeunes. Mais quelle que soit l'importance ou la simplicité de l'entreprise, l'organisation en sera plus facile et mieux réussie si l'on observe certains principes. Le lecteur trouvera dans le présent *Bulletin* quelques indications pratiques à ce sujet.

La première chose à faire est de vous demander si l'activité envisagée vaut le temps que vous allez y consacrer. Le succès de vos efforts ne sera pas le fait du hasard. Il comportera toujours un sérieux travail de préparation, et c'est à cela qu'il faut vous appliquer. L'organisation d'une réunion suppose l'emploi des instruments voulus: téléphone, notes, lettres, entrevues; le choix de collaborateurs; l'ordonnance méthodique des travaux et la surveillance continue de tout ce qui se rapporte à l'opération.

Le mot "réunion" s'entend ici dans son sens le plus large. Il comprend notamment les assemblées, les congrès, les expositions, les démonstrations, les concerts, les festivals, les épreuves athlétiques, les défilés, les campagnes de souscription ou de lutte contre la pollution.

Voici, en résumé, la marche à suivre pour organiser l'une ou l'autre de ces activités: décider exactement quelle forme va revêtir la réunion; établir la fin à laquelle elle doit servir; mettre sur pied un solide groupe de personnes compétentes; leur inspirer la conviction de faire œuvre utile; exercer la surveillance nécessaire sur le déroulement du travail.

#### *Le chef d'équipe*

Quel que soit votre titre — président, animateur, responsable, administrateur — c'est vous qui dirigez l'opération, et il faut vous préparer à votre tâche. Analysez les éléments de l'opération et notez-en les aspects où vous pourrez utiliser votre imagination pour y mettre de l'originalité et vos talents administratifs pour en assurer le succès. A tout cela devront s'ajouter le travail ardu, la patience et la ténacité.

En qualité de directeur, vous êtes le centre énergétique du groupe, celui qui donne le ton au travail, à

l'enthousiasme, au dynamisme et à l'efficacité. Ce serait une erreur de croire qu'il faut tout faire vous-même, mais vous devez être associé à chaque phase du travail de vos collaborateurs.

Vous aurez certes intérêt à connaître ce que d'autres ont fait en pareilles circonstances, mais ne vous bornez pas simplement à les imiter. Il est passionnant de sortir des sentiers battus.

Au milieu du train-train pressant de votre mission, réservez-vous du temps pour réfléchir et rêver. L'imagination n'obéit pas aux lois de la mécanique et de la physique. Laissez votre esprit se détendre et vagabonder. C'est quand elle a la bride sur le cou que la pensée découvre parfois ses meilleures idées.

Dans la célèbre féerie de Maurice Maeterlinck, *l'Oiseau bleu*, un visiteur est introduit dans "Le Royaume de l'Avenir", où dorment les enfants qui ne sont pas encore nés. Celui-ci demande: "Est-ce qu'ils ne font rien?" Et la réponse est: "Ils pensent à quelque chose." "A quoi?" "Ils ne le savent pas encore..."

Lorsque l'inspiration, ce on ne sait quoi d'informe et d'indécis, surgit dans votre esprit, elle est un peu comme une photographie floue: il faut la développer et l'agrandir. Vous verrez ensuite s'il est possible de la mettre au point et de l'utiliser dans votre travail.

Laissez-vous enthousiasmer par les trouvailles de votre esprit. L'enthousiasme qui s'exprime dans l'action est l'un des grands bienfaits de la vie. Intéressez-vous à la partie de la tâche à laquelle vous travaillez, et l'enthousiasme vous gagnera. L'intérêt est une qualité qui est en nous et non pas un attribut des choses. En mettant tout votre intérêt dans votre travail vous éliminez le doute et l'angoisse, et votre assurance s'accroît.

#### *Faire accepter une idée*

Lorsque vous vous présentez devant un auditoire pour le convaincre d'appuyer votre projet, prenez quatre-vingt-dix pour cent de votre temps pour penser aux personnes à qui vous vous adressez et dix pour cent seulement pour penser à vous.

Exposez vos idées en fonction de l'expérience de

vos auditeurs. Les gens répugnent à faire l'effort cérébral de traduire vos paroles dans leurs propres pensées. Quand un pêcheur va à la pêche, il choisit son appât d'après les goûts du poisson, et non d'après les siens.

Mûrissez bien votre plan et vos idées avant de les faire connaître en public, afin d'en parler avec assurance. S'il y a de l'opposition, voyez-y une occasion de montrer le bien-fondé de vos vues. N'ayez pas l'air de vouloir brusquer les choses: ceux qui vous écoutent ont besoin d'un peu de temps pour saisir et ruminer ce que vous dites.

Présentez votre thèse de façon saisissante. Si la nature du sujet s'y prête, illustrez votre plan de documents visuels: photographies, croquis, programme ou liste des activités. Alliez quelque chose de nouveau à ce que connaissent déjà vos auditeurs et indiquez-leur comment donner plus d'intérêt et plus de valeur à cet élément de nouveauté.

### *Le choix de l'objectif*

Tout projet doit tendre à un but: réaliser des bénéfices; construire, agrémenter, embellir ou conserver quelque chose; rendre service à une personne, à un groupe ou à une collectivité.

En esquissant les premières grandes lignes de votre projet, accordez la priorité à l'imagination. Vous êtes au stade de la création; le jugement interviendra plus tard. Veillez à ce que tous vos futurs collaborateurs et tous ceux qui partagent votre désir connaissent le plan d'ensemble.

Votre plan doit comporter un centre d'intérêt. Tout projet suppose une fin, un objectif. Soyez convaincu de cette vérité: il est impossible de conduire un groupe vers un but que l'on n'a pas défini sur une voie que l'on ne s'est pas représentée. Sans objectifs clairement énoncés, aucune entreprise ne peut réussir ni être profitable.

Voici, par exemple, une façon de présenter votre projet aux personnes que vous souhaitez influencer:

*Sujet:* les enfants sont les citoyens de demain.

*Motivation:* besoin de montrer aux parents, aux instituteurs, aux enfants et au grand public comment le scoutisme contribue au bonheur, à la formation et à l'intégration sociale des enfants.

*Objectif:* illustrer au moyen de démonstrations, de photographies, de présentations et de projections de quelles façons le scoutisme exerce ses fonctions.

*Organisation:* former des groupes d'adultes intéressés — qu'on les appelle comités, divisions, conseils, peu importe — dont chacun sera chargé d'une partie déterminée de la réunion.

### *L'élaboration du plan*

Pour réussir, un plan doit comprendre un minimum de détails, avoir assez de souplesse pour subir au besoin des retouches et ne jamais être perdu de vue. La méthode d'élaboration doit transparaître. C'est-à-dire que le responsable est tenu de définir son projet en termes exacts; de diviser la tâche en sous-tâches,

dont chacune sera précisée et délimitée, et de faire un compte à rebours commençant maintenant et se terminant à la date d'achèvement.

Après avoir couché votre plan sur le papier, examinez-en chaque point d'un œil critique. Est-il réalisable? Les étapes sont-elles trop ardues pour vos collaborateurs?

Il est capital pour votre tranquillité d'esprit de dresser une liste des choses à faire. En sachant d'avance ce qui est essentiel et ce qui peut être omis, vous soulagez votre esprit de l'agaçante pensée que vous faillissez peut-être à la tâche.

Notez cinq ou six des travaux majeurs et numérotez-les par ordre d'importance. Attaquez-vous d'abord au numéro un, la tâche de première urgence. Poussez-en l'exécution aussi loin que possible, puis passez au numéro 2. En agissant ainsi, vous serez toujours sûr de travailler à la tâche la plus essentielle.

Le succès d'une réunion dépend de sa bonne ordonnance: le désordre est l'ennemi des plans de toutes sortes. Au sujet de chaque action importante envisagée dans votre programme, demandez-vous: est-ce là le moyen le plus sensé, le plus efficace et le plus économique de faire cette chose? Donnez vos instructions à chacun de vos collaborateurs, afin que tous œuvrent dans la même direction. Imaginez que vous écrivez une pièce de théâtre: donnez des directives à vos acteurs pour que chacun sache quand entrer en scène et jouer son rôle.

Lorsque vous constituez des comités ou des groupes de travail, assurez-vous qu'ils ont des secteurs d'autorité bien définis et qui ne chevauchent pas. De même que vous avez la responsabilité de mener le projet tout entier à bonne fin, ainsi il devrait y avoir dans chaque groupe une personne responsable de la partie du travail assignée à ce groupe. C'est le meilleur moyen d'éviter qu'on se renvoie la balle.

### *Les relations humaines*

Les détails matériels, comme la réservation d'une salle, la location des décors pour un spectacle, l'impression des programmes, etc., seront réglés par les groupes chargés de s'en occuper. Vos problèmes seront surtout des problèmes humains. Il vous incombera d'animer les membres de votre équipe, d'entretenir leur enthousiasme, de diriger leurs efforts, de rectifier leurs erreurs et de les faire progresser vers la ligne d'arrivée.

Celui qui s'intéresse vraiment aux gens accroît sa prestance, son charme et sa personnalité. La personnalité est l'effet global que vous exercez sur les autres, et celui-ci compte beaucoup dans votre réussite.

Un plan est presque voué à l'échec si ceux qui sont chargés de sa mise en œuvre n'ont pas participé à sa préparation. Quand il s'agit de rendre service à la collectivité, par exemple par l'entremise des œuvres paroissiales, des associations familiales et scolaires, des groupes d'embellissement régional, etc., il est vain de tracer un plan et de le présenter comme une chose

à prendre ou à laisser aux personnes concernées. Pour réussir, le plan doit être conçu et élaboré en collaboration avec ceux qui feront le travail.

Il vous faudra reconnaître l'importance de chacun en tant qu'individu. L'ardent désir de considération qu'on trouve chez les hommes est un besoin profond et fondamental.

Louez et félicitez lorsqu'on le mérite. Un vrai chef n'accapare pas la vedette. En donnant à quelqu'un une bonne opinion de lui-même, nous gagnons sa bonne volonté: nous l'aidons à assumer sa personnalité.

Lorsque les chefs de groupe ou leurs collaborateurs viennent vous raconter leurs difficultés, écoutez-les avec un intérêt manifeste, puis recherchez avec eux la solution de leurs problèmes. Faites autant de concessions que possible au coéquipier mécontent. La question à vous poser dans ce cas est celle-ci: "Puis-je céder sur ce point sans compromettre l'opération?"

### *Le choix des collaborateurs*

Dans le choix des membres d'un groupe de travail, rappelez-vous que leur concours éventuel importe plus que leur rang dans la société. Ces collaborateurs sont ceux qui vont donner la vie à vos idées. Vous comptez sur eux. Ce doit être des gens qui répondront avec enthousiasme à vos besoins.

Une méthode suivie avec succès par beaucoup d'organiseurs consiste à établir les diverses fonctions à remplir et de choisir ensuite des personnes aptes à les remplir. Celles-ci devront avoir les connaissances nécessaires pour entreprendre la tâche et un sens aigu des responsabilités pour la bien exécuter.

En règle générale, faites en sorte qu'une autre personne au moins — de préférence celle qui vous remplacera en cas d'absence — prenne une part étroite et entière à l'élaboration des plans. Il importe en réalité de faire contribuer à la préparation du plan tous ceux qui auront un rôle important à jouer dans sa mise à exécution. Le sentiment d'être ainsi consultés les engage en quelque sorte à faire de leur mieux pour en assurer le succès.

Écoutez ce que les gens ont à dire au sujet de la réunion. Les bons organisateurs, ceux à qui on a attribué des talents mystérieux, sont tout simplement des personnes qui ont eu soin d'observer et d'écouter pour recueillir des bribes d'information utiles dans les réactions des autres. Outre l'aide qu'il peut vous apporter pour régler certaines choses qui clocheraient, le fait de tendre l'oreille vous fournit l'occasion d'examiner des suggestions pouvant servir à accroître la qualité et l'intérêt de votre entreprise.

Si la conception et l'organisation d'une réunion sont une chose somme toute agréable, elles supposent pourtant le calcul de certains risques. Au cas où il deviendrait évident que votre plan ne vous permettra pas d'atteindre votre but, il n'y a plus qu'un parti à prendre: en choisir un autre. Celui-ci sera peut-être moins grandiose, mais il aura peut-être plus de chance de réussir.

Vous devez être prêt à parer à l'imprévu. Vous ne savez jamais en ouvrant une enveloppe ou en décrochant le récepteur de votre téléphone quelle nouvelle malice vous réserve la fortune.

Même si vous êtes l'un des quelques heureux mortels qui aiment rencontrer des obstacles, vous aurez avantage à tenter de prévoir les difficultés éventuelles, afin de disposer le cas échéant de solutions presque toutes prêtes. Une analyse du genre "au cas où cela arriverait" n'est pas sans utilité. Celui qui sait où sont les dangers est mentalement en état d'y faire face.

C'est dans les situations difficiles que vous démontrerez vos talents et votre compétence d'organisateur, mais ne vous épuisez pas inutilement. Lorsqu'un problème surgit, examinez-le pour voir s'il vaut la peine d'être résolu. Il faut, dit-on, autant d'effort pour résoudre un problème inutile que pour résoudre un problème utile.

### *Noter par écrit*

Beaucoup de personnes semblent répugner foncièrement à écrire quoi que ce soit, qu'il s'agisse d'une liste d'achats ou d'une lettre; mais, si vous tenez à être un bon organisateur de réunion, il vous faut absolument coucher les choses par écrit. Sans notes sur les tâches à faire, les décisions adoptées, les mesures prises, ce que les membres de votre équipe doivent faire, ont fait ou omis de faire, vous serez continuellement dans les trances faute de savoir ce qui se passe.

A mesure que le travail avance, vous relèverez et noterez les idées qui vous viendront à l'esprit et les suggestions que vous feront les autres. Veillez à ce que vos notes soient extrêmement claires, afin que le sens en demeure évident même des semaines plus tard.

Vous formez avec vos chefs de groupe une espèce de "comité plénier" ou d'état-major général comme on dit dans l'armée. Vous surveillez continuellement les progrès accomplis et conférez avec vos collaborateurs sur les améliorations qui pourraient être apportées, mais vous vous imposez un handicap si vous ne prenez pas de notes.

Voici une méthode infaillible. A la suite de chaque séance que vous présidez, adressez à chaque membre de votre équipe de direction un bref compte rendu — une demi-page au plus — ayant à peu près la forme suivante: "Sur la proposition de A.B., je dois communiquer avec C.D. pour obtenir..."; "en apprenant de la part de E.F. les difficultés éprouvées pour organiser... nous avons décidé de demander l'aide du groupe G.H." Chaque chef de groupe vous fera un compte rendu analogue après la réunion de son équipe.

Les comités et les groupes de travail se réuniront à intervalles réguliers pour faire le point et examiner les progrès réalisés. Ces réunions devront avoir un caractère pratique et surtout ne pas être un gaspillage de temps à écouter les autres faire des discours ou penser tout haut ce à quoi ils auraient dû réfléchir auparavant. Un président sera chargé de diriger les délibérations, de veiller à ce que chaque membre ait l'occasion de

participer à la discussion et de s'assurer que tous comprennent les décisions prises.

### *Minutage et contrôle du travail*

Les pertes de temps et d'effort sont souvent imputables au manque de directives suffisantes et détaillées. N'hésitez pas à bien préciser à vos collaborateurs ce qu'il faut faire à tel ou tel moment et à qui en incombe la responsabilité. Certains rôles doivent être confiés à certains acteurs, et il est nécessaire de donner des indications scéniques. Quand elles s'adressent aux exécutants, ces instructions s'expriment par des verbes d'action: obtenir, enregistrer, fournir, contrôler, recevoir et expédier.

Comme organisateur en chef, vous devez tenir compte du calendrier et de l'horloge, car le temps est un élément très important dans l'élaboration des plans.

Vos fonctions de directeur général vous obligent à savoir de jour en jour si les tâches sont exécutées de telle façon qu'elles seront terminées à temps pour bien s'agencer avec d'autres tâches. Ces renseignements vous permettront d'appuyer sur les séries d'activités voulues pour que le programme marche bien et selon l'horaire.

C'est ici que la feuille de compte à rebours a son utilité. Établissez un calendrier pour chacune des tâches, indiquant dans chaque cas les dates de commencement et d'achèvement. Fixez le jour où doivent se terminer les diverses portions de la tâche assignée à chaque groupe et vérifiez-en la liste quotidiennement. Seule cette méthode pourra vous donner l'assurance d'atteindre votre objectif en temps voulu. La liste vous révélera où il faut dire un mot pour accélérer les choses.

Celui qui accepte la charge de chef de projet doit aussi assumer la responsabilité qu'elle comporte. Vous seul serez tenu responsable du succès final. Gardez-vous de vous laisser absorber par un aspect de l'opération. Votre bonne conduite de la *totalité de l'opération* est l'élément le plus essentiel du plan d'ensemble.

Lorsque vous avez des collaborateurs pour mettre votre plan en œuvre, attendez-vous au mieux, mais vérifiez fréquemment pour vous assurer qu'il en est ainsi. L'équipe de travail idéale serait celle où le chef jugerait inutile de contrôler quoi que ce soit si ce n'est le résultat final, mais cette perfection est rare.

Insistez gentiment mais fermement pour connaître la vérité sur les progrès des groupes. Si un chef de groupe vous informe que 50% de son travail est terminé, demandez-vous si le "0" n'est pas de trop.

Si vos collaborateurs semblent vaciller, ne cédez ni à la panique ni au pessimisme. Trouvez la cause du ralentissement et faites résolument le nécessaire pour remettre les choses en bonne voie.

Vous aurez tôt fait d'apprendre que s'activer n'est pas tout. Il y a une profonde différence entre s'activer et produire des résultats. Certains chefs de groupe donneront l'impression de travailler avec ardeur, mais ne feront rien qui vaille. Persuadez-les de s'attacher

aux résultats. S'étant engagés à exécuter leur tâche pour une certaine date, ils doivent mettre leur honneur à tenir leur promesse.

Si la douceur et la persuasion ne réussissent pas à remédier à la situation, vous ne pouvez faire autrement, étant donné vos propres obligations, que de dire: "C'est une tâche qui doit être exécutée à temps si le projet doit aboutir. Il s'agit donc de faire le travail ou de céder la place à un autre."

Le meilleur moyen d'inciter quelqu'un à faire une chose est de l'amener à vouloir la faire; d'où l'avantage de donner des conseils ou des instructions, et non des ordres. Arrangez-vous pour que l'on se fasse un plaisir de réaliser vos vœux.

Si vous avez à signaler une erreur à l'un de vos collaborateurs, faites-le avec assez de diplomatie pour ne pas le blesser. Dans certaines circonstances, vous lui direz par exemple: "Je comprends très bien vos sentiments. A votre place, je serais sûrement du même avis que vous. Mais il y a d'autres aspects à envisager."

### *Quelques principes directeurs*

L'organisation d'une réunion ou d'une campagne exige plus de travail de tête à l'ancienne mode que de brillantes données d'ordinateur. Élaborer des plans est encore la seule méthode sûre pour n'oublier aucun détail essentiel, et il n'existe pas d'autre moyen connu qui permette de mesurer les progrès accomplis.

On trouvera ci-après, à titre indicatif, un modèle de plan applicable à toute entreprise:

*Fixer l'objectif*, déterminer la façon de l'atteindre et établir les stades ou les niveaux d'exécution à réaliser à certaines périodes bien délimitées le long du parcours. L'opération comprend six étapes:

*Bilan de la situation*: réunir des données pour indiquer la situation actuelle et le but souhaité.

*Organisation stratégique*: arrêter les grandes lignes de l'entreprise.

*Inventaire des ressources*: quelles sont les ressources existantes? Où trouvera-t-on les autres?

*Organisation tactique*: décider quels sont les meilleurs moyens et les meilleurs collaborateurs à employer pour accomplir la tâche.

*Recrutement*: trouver des collaborateurs et entreprendre la première phase.

*Contrôle*: noter périodiquement dans votre agenda les progrès accomplis par rapport à vos prévisions et les améliorations éventuelles à apporter à votre plan.

Ayez confiance en votre étoile. On ne vous demande pas, comme à une nécromancienne, de prédire la réussite de l'entreprise à l'aide d'une boule de cristal. Mais vous pouvez étaler vos plans sur le dessus de la table et montrer que, *si chacun des intéressés accomplit bien et complètement sa tâche*, l'entreprise a de fortes chances d'être couronnée de succès.

L'art de mener un plan à bonne fin ne tient pas uniquement à l'ascendant personnel de l'organisateur, mais aussi à son rôle d'animation auprès de tous ceux qui sont sous sa direction.