

Leçon 4

Planifier et organiser

« J'ai été déçu par les résultats de notre programme de visites la semaine dernière », déclare William en s'adressant à son groupe. Il est également déçu de ce que seulement six des membres du groupe étaient présents. Ce matin, au cours de l'étude biblique, il leur avait demandé de rester quelques minutes à la sortie du culte afin de s'entretenir avec eux. Mais plusieurs d'entre eux avaient d'autres projets ou pour une raison ou pour une autre ne sont pas restés. William comprend, bien sûr. « Nous avons tous nos problèmes personnels », pense-t-il. « Je dois également prendre leurs besoins en compte et ne pas me montrer trop exigeant ».

« Depuis que le pasteur m'a confié les visites à domicile, je me sens responsable », explique-t-il au groupe. « Nous devrions tous soutenir notre pasteur et l'aider à atteindre notre communauté au travers de l'Évangile. J'aimerais vous voir prouver votre consécration au Seigneur en travaillant avec plus d'ardeur la semaine prochaine. L'église doit être pleine pour les réunions d'évangélisation qui ne vont pas tarder à commencer ».

« Qu'avons-nous décidé au sujet du transport ? » demande Jean. « Je crois vous avoir entendu dire qu'il serait peut-être possible d'aider ceux qui habitent trop loin pour venir jusqu'ici à pied. J'ai visité une mère de famille ; elle aimerait venir à l'église mais ne possède aucun moyen de transport ».

« Oui », admet William, « nous y avons pensé. Je verrai ce que je peux faire. Est-ce que quelqu'un d'autre a une question ? »

« Il y a deux jeunes dans ma classe d'étude biblique qui aimeraient m'accompagner dans mes visites », ajoute Marie. « Pensez-vous que je puisse les emmener tous les deux ? »

« Oui », répond William, « ce serait une bonne expérience pour l'un comme pour l'autre ».



« *Je me sens responsable...* »

« C'est ce que je pensais », continue Marie, « mais j'ai posé la même question au pasteur et il m'a dit qu'il valait mieux en emmener un à la fois ».

« Et bien... je n'en sais rien, peut-être que dans un cas de ce genre... ».

plan de la leçon

David : un chef compétent
Planifier et coordonner
Savoir organiser
L'organisation et vous

objectifs de la leçon

Lorsque vous aurez terminé la leçon, vous pourrez :

- Décrire divers principes de leadership tirés de l'exemple de David, les reconnaître et les appliquer.
- Concevoir le plan de projets spécifiques et préparer des feuilles de travail appropriées.
- Expliquer le concept de *l'organisation* et décrire certains types et principes d'organisation.

exercices

1. Lisez ce que dit la Bible au sujet de la vie et de l'œuvre de David. En pensant principalement à ce cours, cherchez dans le texte divers exemples où, par son caractère et son comportement, David démontre son leadership. Les passages les plus importants sont les suivants : 1 Samuel 16.1-22 ; 17.21-58 ; chapitres 22 à 26 ; chapitre 30 ; 2 Samuel 5.1-7 ; 7.1-25 ; 1 Chroniques, chapitres 17 à 19 ; chapitres 22 à 29. Ce devoir de lecture est long. La plupart de ces passages vous sont sans doute familiers, mais il vous est maintenant demandé d'y chercher un David appelé à accomplir les desseins de Dieu. Si vous suivez son exemple, vous pourrez en apprendre beaucoup sur le leadership.
2. Etudiez le développement de la leçon et répondez aux questions qui vous sont posées comme à l'accoutumée.
3. Lisez les mots-clé. Cherchez dans le glossaire la définition de tous ceux que vous ne connaissez pas.
4. Faites l'examen personnel qui vous est proposé à la fin de la leçon, puis vérifiez vos réponses en les comparant à celles que nous vous donnons, à la fin du manuel. Revoyez tous les points sur lesquels vous avez commis une erreur.

mots-clé

allouer	pertinent	stratégie
emparer de (s')	servitude	technique
handicapé	somptueux	

développement de la leçon

DAVID : UN CHEF COMPETENT

Objectif 1. *Reconnaître, d'après le récit biblique, l'importance de la compétence dans les actes de David.*

Avant d'analyser la place de David dans le plan de Dieu pour diriger Son peuple, revenons brièvement à l'histoire de William.

Nous avons laissé cet homme dans une position quelque peu embarrassante, ne trouvez-vous pas ? Il était pris au piège en ayant devant lui deux possibilités : soit contredire l'avis du pasteur, soit changer d'opinion en présence de ceux qu'il tenait à diriger et à encourager. Qu'auriez-vous fait à sa place ? William laissa tomber la question tandis qu'on lui posait une autre question.

« Qu'en est-il des prospectus ? Il m'en faut davantage. J'ai demandé à la secrétaire de l'école du dimanche si elle en avait commandé d'autres que l'on puisse distribuer lors de nos visites, mais elle m'a répondu que ce n'était pas son affaire ».

« Autre chose encore », interrompt Jim, « la semaine dernière, nous étions trois à visiter le même quartier. Je doute que quelqu'un soit allé au nord de la ville. Or j'ai appris qu'il y avait de nouvelles familles dans ce coin-là ; nous devrions les inviter à se joindre à notre église ».

« Voilà une excellente suggestion », déclare William avec enthousiasme et en souriant afin de bien montrer son approbation. « Allons-y directement et visitons ce quartier ! Travaillons sans relâche ! Cette église pourrait être pleine dimanche prochain ! »

« Amen ! Amen ! » répondent les membres du petit groupe.

Cette brève description de cette réunion de groupe nous permet de découvrir plusieurs principes importants du leadership. Quels sont ceux que vous pouvez citer ? Quelles qualités reconnaissez-vous en William ? L'attitude de cet homme est-elle celle d'un chrétien sincère ? William est-il prêt à accepter une position de responsabilité tout en se soumettant au leadership d'un autre ? Semble-t-il rempli d'enthousiasme ? A-t-il à l'esprit un but précis vers lequel tendent ses efforts ? Fait-il preuve de considération dans son comportement vis-à-vis des autres collaborateurs ?

Pourquoi ces bonnes qualités ne sont-elles pas suffisantes pour assurer son succès en tant que dirigeant ? Que faut-il, selon cette illustration, pour que le groupe lui-même réussisse ? Ce qui nous est dit de la vie et de l'œuvre de David nous permettra de

répondre à ces diverses questions et d'en examiner d'autres encore.

Jusqu'ici, nous avons principalement insisté sur les hommes—ceux qui dirigent et ceux qui suivent. A présent, dans cette partie du cours, nous allons étudier de façon plus approfondie les TACHES—sur le travail et les techniques impliqués dans l'idée de leadership. David, notre exemple biblique, ne manquait pas de qualités dans ce domaine, mais ce qu'il y a de remarquable chez lui, c'est la manière dont il associait de façon à la fois consistante et efficace ses possibilités et ses ressources afin d'aboutir à des résultats extraordinaires.

La Bible décrit David comme un homme complet : un berger, un soldat, un poète, un amant, un père et un roi. Brave, coupable, repentant, pardonné et triomphant, il nous révèle toute l'étendue de l'expérience humaine avec sa complexité. Ceci nous indique la profondeur merveilleuse du plan de Dieu. David, élevé dans un certain milieu, avait reçu tous les éléments nécessaires à la tâche qu'il avait devant lui. Le développement physique, le courage, l'aptitude à compter sur soi lui avaient été acquis alors qu'il gardait ses troupeaux de moutons et cherchait à les préserver du danger. En marchant seul à la tête de ses bêtes, il avait appris à réfléchir, à se servir de sa propre initiative et de son imagination, et à exprimer ses sentiments et ses idées par des paroles puissantes et exaltantes.

Nous savons qu'il était né dans une famille humble. Il avait été appelé au leadership lorsque le prophète Samuel l'avait choisi, selon la direction de l'Eternel, et lui avait appris simplement, et presque en secret, qu'il serait un jour roi (1 Samuel 16.13). « L'Esprit de l'Eternel s'empara de David à partir de ce jour ». Après quoi, le jeune garçon retourna au milieu de ses moutons, gardant la merveilleuse nouvelle cachée au fond de son cœur. Un peu plus tard, à la cour du roi Saul, il occupa une fois encore une position empreinte de servitude et d'humilité.

Lorsque David déclare hardiment qu'il s'en veut combattre le géant Goliath, son attitude semble contraster avec son humilité, d'autant plus que tout le monde autour de lui est rempli de crainte. Il ne paraît pas humble lorsqu'il déclare avec vigueur : « En voilà une affaire ! » Son frère aîné, enflammé de colère, lui dit alors : « Je connais ton insolence et la malice de ton cœur » (1 Samuel 17.28-32).

David ne tarde pas à prouver une chose que tout bon chef ne saurait ignorer : l'humilité et le courage face à l'action ne s'opposent pas l'un à l'autre. Ils vont souvent de pair, comme ce fut le cas le jour où David tua le géant.

David savait, bien sûr, qu'il n'agissait pas de ses propres forces. L'Esprit du Seigneur était descendu sur lui avec une grande puissance, et c'est la raison pour laquelle il pouvait s'exprimer avec autant de hardiesse et de confiance. Il ne s'appuyait cependant pas sur quelques paroles empreintes d'enthousiasme. C'est sur ce qu'il avait réussi à accomplir et sur les capacités que l'Éternel lui avait permis d'acquérir qu'il se reposait : « J'ai tué le lion et l'ours », pouvait-il déclarer (1 Samuel 17.34-37).

Nous savons que Dieu aurait pu tuer Goliath sans l'aide d'aucune pierre. Il aurait pu aussi faire voler un caillou par une force miraculeuse sans que David et sa fronde n'eussent à intervenir. Cependant, lorsqu'un acte est nécessaire à l'accomplissement de Ses plans, nous découvrons que Dieu œuvre habituellement au travers de ceux chez lesquels se sont développées les capacités indispensables. David avait déjà acquis certaines aptitudes. Pour persuader les autres, il savait se servir de paroles où l'on dénotait une grande confiance. Il usait aussi de stratégie, de force et d'habileté. Sachant que sa puissance lui venait de l'Éternel, il n'agissait néanmoins pas d'une façon insouciant et désordonnée. Il entreprenait la tâche comme il avait appris à le faire. Notez qu'il n'a pas pris n'importe quels petits cailloux. Il a choisi cinq pierres polies dans le lit d'un ruisseau et les a mis dans sa gibecière. Son comportement était ordonné et méthodique.

Questions de méditation. Lisez Psaume 144.1. Reconnaissez-vous, d'après ce passage, que David se sentait compétent sans pour autant en tirer gloire ? Comment avait-il acquis de telles aptitudes ? Quelles sont vos propres capacités ? Le Seigneur a-t-il enseigné vos mains ? A-t-il donné à vos doigts des dispositions naturelles ? Avez-vous l'impression que vos talents pourraient être utilisés en vue d'une tâche particulière à Son service ?

Il est devenu leur leader

A la suite de sa victoire spectaculaire, David a eu l'occasion d'accepter les honneurs et la louange. Il aurait pu se trouver immédiatement à la tête de milliers d'hommes. On distingue toutefois son humilité et son bon sens dans le fait que ce garçon ne cherche pas à tirer avantage de sa popularité personnelle ; il accepte de recevoir les ordres du roi Saul. Il s'adapte à une organisation établie, se soumettant comme un soldat et grim pant les échelons grâce à ses aptitudes et à ses conquêtes. Il accepte des tâches nécessaires au mouvement d'une nation en marche vers des objectifs communs.

Plusieurs pages de l'Ancien Testament sont consacrées aux récits des activités de David. Ce sont des écrits historiques qui nous donnent également de nombreux détails des méthodes de leadership de David. Trois des plus importants principes liés à son succès sont les suivants :

1. Il recherchait constamment à faire la volonté de Dieu.
2. Il savait se montrer loyal et considéré lorsqu'il avait affaire à ses supérieurs et à ses subordonnés.
3. Il reconnaissait la nécessité d'exceller et de se montrer compétent, ce pour quoi il donnait gloire à Dieu.

Nous savons qu'en fin de compte, David a reçu la couronne qui lui avait été promise. En tant que roi de Juda et de tout Israël, il est parvenu à soumettre l'ensemble de ses voisins ennemis. Ceci lui a valu de nombreuses batailles qu'il a su diriger avec courage et adresse.

Après avoir fermement établi son royaume, David éprouva l'intense désir de bâtir une maison capable d'abriter l'arche de

l'alliance—un temple en l'honneur de l'Éternel. Dieu lui révéla cependant qu'il n'aurait pas le privilège d'assister à la construction de ce temple. Son rôle serait de fournir les plans et les matériaux (1 Chroniques 22.1-4). Le récit de ces différentes activités représente un modèle d'organisation tout à fait unique.

David organise d'intenses préparatifs

A ce point du récit historique, nous voyons que David était persuadé que ses exploits au combat étaient centrés sur un second rôle important : celui qui consistait à amasser les matériaux nécessaires à la construction du temple (1 Chroniques 22.14). En lisant le livre des Chroniques, nous sommes conscients d'un épisode passionnant dans les rapports entre Dieu et l'humanité. Le thème n'en est ni la célébration d'un culte formel ni une suite de miracles, mais une question de planification, d'organisation, de description de travaux et de collecte de fonds !

David engagea des sculpteurs de pierre et d'autres ouvriers de la sorte. Il leur fournit la pierre, le bronze et le bois dont ils avaient besoin. Il désigna des surveillants, des ministres, des magistrats, des portiers et des musiciens. Les tâches qui leur étaient assignées étaient claires. Les plans détaillés étaient le résultat d'un gros travail préliminaire et d'une intercession continue. David pouvait par conséquent dire à son fils Salomon :

« Veuille l'Éternel t'accorder de la compréhension et de l'intelligence. . . »

« Voici ce que, par mes efforts, j'ai préparé pour la maison de l'Éternel. . . ».

« Tu auras auprès de toi un grand nombre d'ouvriers »
(1 Chroniques 22.12-15).

Le roi donna à Salomon les plans du temple et de ses divers bâtiments, ceux des chambres du trésor, des salles intérieures et des cours. Il lui laissa des instructions pour tout ce qui concernait les fonctions au service de la maison de l'Éternel et pour tous les

objets destinés au service du temple, en un mot « le plan de tout ce qu'il avait dans l'esprit » (1 Chroniques 28.11-12).

« C'est par un écrit de sa main, (dit David), que l'Eternel m'a donné de comprendre cela, tout ce qu'il faut faire selon le modèle » (1 Chroniques 28.19).

Au cours des années où expériences et circonstances les plus variées se succédèrent, David maintint fermement le but qu'il s'était proposé. Il établit des plans en poursuivant un objectif aussi sûr que ne l'était celui de la pierre qui alla s'enfoncer dans l'immense front de Goliath. Il admit ses fautes et se repentit de son péché. Il sut attribuer ses talents à Dieu en reconnaissant que l'Eternel en avait aussi donné à beaucoup d'autres. Sans aucun ressentiment, il accepta son rôle de dirigeant dans le déroulement du plan de Dieu.

Survint alors le point culminant de sa carrière au moment où David décide de jeter un défi aux ouvriers en remettant officiellement la responsabilité à Salomon. Nous pouvons imaginer la scène alors que la grande assemblée est convoquée à Jérusalem. Devant les personnages officiels et les aides de tous rangs, le roi résume ouvertement ses activités antérieures et ses plans concernant l'avenir. Rien n'est oublié. Rien n'est laissé au hasard. Lorsque la rencontre est terminée, les gens auxquels David s'est adressé comme à ses « frères » n'ignorent rien de leur devoir. Ils connaissent leur relation entre eux. Ils sont conscients des ressources qui sont à leur disposition et discernent le prix et les sacrifices imposés.

Sans se vanter, mais simplement à titre d'information, David explique ses sentiments et ses actes. Il s'engage ensuite de façon précise en disant : « De plus, dans mon attachement pour la maison de Dieu, je donne à la maison de mon Dieu l'or et l'argent que je possède en propre » (1 Chroniques 29.3).

Après s'être ainsi engagé personnellement, David peut encourager les autres à suivre son exemple en se consacrant à l'œuvre du Seigneur, que ce soit par leur service ou par leurs dons. Bien entendu, le peuple réagit favorablement à ce

leadership splendide. Ces gens s'abandonnent entre les mains de l'Éternel en lui offrant leur vie et leurs biens.

David prie et le peuple adore. « Bénissez l'Éternel votre Dieu », exhorte-t-il avec enthousiasme. Et c'est ce qu'ils font tous (1 Chroniques 29.10-20).

Retournez au début de cette leçon et revoyez ce qui nous était dit de William et de son groupe.

1 Citez au moins trois façons dont William a suivi l'exemple de David.

.....
.....

2 Citez trois autres exemples où William n'a pas la même attitude que David.

.....
.....

3 Lorsque David annonce avec hardiesse qu'il ira combattre le géant Goliath, il montre qu'il

- a) est prétentieux.
- b) désire se distinguer aux yeux de ses frères.
- c) est un dirigeant naturel.
- d) a l'assurance que l'Éternel va se servir de lui.

4 David raconte ses expériences avec le lion et l'ours afin de

- a) démontrer, par des faits, quelle est sa position.
- b) montrer une foi supérieure à celle de ses frères.
- c) prouver qu'il a été choisi pour être roi.
- d) démontrer sa force physique.

5 David choisit cinq pierres avec beaucoup de soin. Son comportement semble indiquer

- a) un manque de confiance.
- b) une formation et une compétence certaines.
- c) une démonstration publique de ses capacités.
- d) le rejet de l'armure de Saul.

PLANIFIER ET COORDONNER

Planifier, c'est réfléchir et noter

Objectif 2. *Reconnaître le but qui se cache derrière un plan.*

Presque chaque tâche bien effectuée se déroule en deux temps. Premièrement, elle l'est mentalement, dans l'esprit des dirigeants. Ce processus d'organisation de ce qui doit être entrepris est connu sous le nom de *planification*.

Chacun établit des plans de façon plus ou moins inconsciente. Nous avons là l'une des qualités humaines essentielles qui nous rendent capables d'imaginer une chose et de voir comment elle sera avant qu'elle le soit réellement. Nous essayons de déterminer à l'avance le cours de nos actes en songeant à ce que nous ferions en diverses circonstances. Les dirigeants développent une telle aptitude de façon plus formelle et plus efficace que les autres.

Dans la plupart des études sur les fonctions du leadership, l'idée de *planification* vient en premier. Les dirigeants doivent planifier, et mieux ils y parviennent, plus leur succès est garanti. Notons à présent ce en quoi consiste le processus de planification.

1. *Analyse et prévision.* Les dirigeants observent avec attention les conditions actuelles et cherchent à prédire ou à évaluer ce qu'elles seront dans l'avenir.

2. *Mise en place de buts et d'objectifs.* Les dirigeants ont une idée claire des raisons qui les poussent à agir comme ils le font. Ils connaissent le but de chaque tâche et le résultat désiré. Ce ou ces résultats sont ce que l'on appelle des objectifs. Tout bon plan stipule des objectifs. Nous étudierons cette question en détail un peu plus tard.

3. *Plan d'action précis.* C'est ce que nous qualifions de *programmation*. Il s'agit d'établir la liste des différentes étapes à observer afin d'arriver au but proposé ou d'atteindre ses objectifs.

4. *Horaire.* La création d'un horaire est un des aspects essentiels du choix des objectifs et de la programmation. Sans aucune date précise, les objectifs et les programmes deviennent inutiles.

5. *Exposition des méthodes et procédures proposées.* Le plan doit être pratique et réalisable. Ainsi, les dirigeants doivent par conséquent pouvoir citer à l'avance les méthodes appropriées et utiles pour chaque étape du programme suggéré.

6. *Considérations d'ordre financier.* Dans le cadre des études sur les fonctions du leadership, nous appelons cela *budgetiser*. Dans la plupart des plans, il faut accorder une certaine attention aux dépenses encourues, à la façon de se procurer la somme nécessaire et à la manière dont elle sera ensuite allouée, et la dépense justifiée. Même les dirigeants qui ne sont pas responsables du budget doivent cependant considérer cette question afin d'établir des plans pratiques et réalistes.

7. *Considérations d'ordre personnel.* Les dirigeants décident à l'avance du nombre de personnes dont ils auront besoin pour réaliser un projet, et quelles devront être leurs qualités ou leurs aptitudes. Savoir choisir les gens qui correspondent à une tâche particulière est l'un des aspects extrêmement importants de la planification.

8. *Action en conformité avec les normes et la ligne d'action établies.* Tout plan est conçu dans un certain cadre ou selon une *ligne d'action* précise. On établit des valeurs et des normes qui servent à guider toute action au sein d'une organisation. Les dirigeants chrétiens sont, bien entendu, guidés par des principes bibliques ainsi que par les règles établies par les dirigeants d'un niveau hiérarchique supérieur dans l'église ou au sein de l'institution.

Plusieurs dirigeants aiment exprimer le processus de planification sous forme de questions. Les réponses à ces questions révèlent alors les qualités essentielles du plan :

1. Pourquoi entreprendre un tel travail ? Cela aboutit à une analyse approfondie de la situation actuelle.
2. Que désire-t-on accomplir ? Ceci permet d'établir des objectifs.
3. Comment le travail sera-t-il effectué ? Cela permet de définir les procédures à adopter.
4. A quel moment le travail sera-t-il terminé ? Cela permet d'évaluer l'horaire.
5. Quelle est la meilleure façon de réaliser un travail de ce genre ? Cela permet de considérer les méthodes spécifiques à suivre.
6. De quoi aura-t-on besoin pour faire ce travail ? Il faut alors penser à un budget, prévoir les moyens dont on disposera ainsi que le matériel nécessaire.
7. Qui remplira cette tâche ? Ceci amène au choix du personnel, à l'attribution de tâches précises selon les aptitudes et les dons des personnes disponibles.
8. Quelles sont les normes et les lignes directrices que devront observer les ouvriers ? Cela permet de considérer les règles établies ou à fixer certains critères de qualité.

Différents genres de plans

La plupart des dirigeants se servent de plans que l'on classe dans trois catégories différentes. Nous avons :

1. Les plans à caractère général, correspondant à une période donnée, comme par exemple le calendrier des activités de l'année et un organigramme.
2. Le plan d'activités précises qui reviennent périodiquement, comme les réunions de comités et la formation des travailleurs.
3. Le plan des projets individuels comme ceux d'une conférence particulière ou du programme d'un certain jour.

Nous avons déjà dit que la planification est formulée à la fois dans la pensée et par écrit. La *planification* est un processus qui en général exige un *plan* sous forme écrite. Les dirigeants compétents utilisent à cette fin quelques outils de base leur permettant d'établir des plans à long terme, mais aussi des plans quotidiens spécifiques.

Outils de travail

1. La liste « des tâches à effectuer ». Tout dirigeant doit faire une liste de ses tâches et projets quotidiens. Il utilisera une simple feuille de papier ou un bloc-notes. Des formulaires spéciaux peuvent également être achetés ou imprimés sur commande. Les en-têtes qui apparaîtront sur ces formulaires seront les suivantes :

Rendez-vous	Appels téléphoniques reçus
Tâches à effectuer	Matériel nécessaire
Tâches à distribuer	Données financières
Correspondance	Frais
Appels téléphoniques à ne pas oublier	

Vous trouverez dans l'appendice diverses suggestions concernant l'élaboration d'une feuille de travail quotidien.

2. *Le calendrier ou agenda*. Chaque dirigeant doit avoir deux agendas différents. Le premier se présentera sous la forme d'un grand bloc-notes dans lequel il notera les dates. Cela servira à la planification à longue portée. Le second sera plus petit et devra être porté continuellement sur lui. Il devra inscrire toutes les dates importantes inscrites dans le grand agenda afin de pouvoir s'y référer facilement et rapidement.

3. *Carnet de poche*. Le petit agenda peut être simplement une page de carnet ou le carnet lui-même que le dirigeant portera continuellement sur lui. Un bon dirigeant doit être sans cesse prêt à prendre des notes concernant les événements de la journée ou encore à relever les idées qui lui viennent à l'esprit. Ce carnet peut servir aussi à noter les noms de ceux dont il faut se souvenir, les numéros de téléphone et les adresses indispensables.

4. *Feuilles de planification de travail.* Les plans de tous les projets importants doivent être notés en détail. La plupart des dirigeants créent leurs propres feuilles de travail qui répondent à leurs besoins. Ces formulaires doivent comprendre les mentions suivantes :

Date

Nom du dirigeant

Noms des membres ou du groupe participant à l'élaboration des plans

Nom du projet, description et objectifs

Liste des tâches à effectuer

Nom de ceux auxquels les tâches sont confiées

Matériel et équipement nécessaire à chaque tâche

Date à laquelle chaque tâche doit être terminée

6 Relisez la partie que vous venez de terminer où il est question des instruments de travail. Étudiez les formulaires qui vous sont proposés dans l'appendice. Pensez à une situation, réelle ou imaginaire, dans laquelle vous avez la responsabilité de dresser des plans. Créez une feuille de travail qui convienne ou copiez celle qui vous est suggérée, remplissez-la de façon adéquate. Ce n'est un examen, mais un simple exercice pratique pour votre bénéfice personnel.

Coordination

La coordination contribue à la bonne marche du plan. Après que le plan ait été terminé, la tâche suivante consiste à réunir tous les éléments qui le composent de façon productive. La coordination permet de s'assurer que l'on a le personnel nécessaire, que ces gens sont là au bon moment, avec le matériel dont ils ont besoin, et qu'ils savent comment travailler ensemble pour accomplir une tâche.

Revenez aux questions que nous avons posées pour vous aider dans votre processus de planification. Quels sont les éléments suggérés par ces questions ?

7 Faites correspondre chaque élément de planification (à droite) à ce qui est suggéré par chaque question (à gauche).

- | | | |
|--------|--|--------------|
| a | Qui fera le travail ? | 1) Temps |
| b | Avec quoi fera-t-on ce travail | 2) Endroit |
| c | Que cherche-t-on à accomplir ? | 3) Individus |
| d | Quand le travail devra-t-il être terminé ? | 4) Méthodes |
| e | Comment fera-t-on ce travail ? | 5) Matériel |
| f | Où fera-t-on ce travail ? | 6) Objectifs |

La médiation. Pensez aux récits bibliques concernant le rôle de leadership de David. Savait-il coordonner les choses ? Était-il capable de considérer tous les éléments d'un certain plan ? En ce qui concerne ses plans pour la construction du temple, pouvez-vous répondre de façon favorable à toutes les questions que nous avons suggérées ?

8 Parmi les phrases suivantes, quelle est celle qui identifie le mieux le but qui se cache derrière la planification ?

- Nous dirons qu'à la base, la planification nous permet de déterminer nos objectifs.
- La planification est effectuée dans le but de justifier notre ligne de conduite.
- Planifier permet de déterminer notre ligne de conduite et de voir comment nous réagissons face aux diverses circonstances qui peuvent se produire lorsque nous cherchons à atteindre notre objectif.
- Avant tout, planifier permet de déterminer comment chacun se situe dans une organisation donnée et quelles sont leurs responsabilités.

Problèmes et obstacles

Objectif 3. *Noter trois obstacles à la planification dans l'œuvre chrétienne.*

Parfois, on entend les dirigeants dire :

- « A quoi bon ? J'avais tout prévu et pourtant... ».
- « Mes collaborateurs n'ont pas suivi mes instructions ».
- « Mon supérieur a changé d'idée ».
- « L'un de mes collaborateurs était malade ».

« La situation était entièrement différente de celle à laquelle je m'attendais ».

Peut-être avez-vous eu vous-même ce genre d'expérience et ce sentiment de frustration. Vous élaborez vos plans avec beaucoup de soin et, tout à coup, les voilà bouleversés. Vous remarquez ensuite une autre personne, qui semble ne suivre aucun plan particulier, jouir d'un succès énorme dans la réalisation d'un certain projet. Ne vous laissez pas décourager et ne permettez pas à une telle expérience de vous faire perdre de vue l'importance de la planification. Sachez seulement que la planification en elle-même ne garantit aucune réussite. C'est une des raisons que donnent certaines personnes pour ne pas s'organiser.

Il existe deux autres obstacles encore. Le premier est celui qui consiste à accuser parfois le dirigeant de s'appuyer davantage sur ses propres plans que sur la direction du Saint-Esprit. Notre étude de la Bible nous a certainement montré que l'Esprit peut nous guider aussi bien dans nos préparatifs qu'au moment de l'action. Nous ne devons par conséquent pas nous laisser affecter par ceux qui critiquent le programme de l'église et la manière dont il a été conçu.

Le plus grand obstacle à la préparation est sans doute le temps et le travail qui s'y trouvent impliqués. Réfléchir et écrire sont deux des activités humaines les plus difficiles. Pensez à votre propre expérience. Vous est-il plus facile de vous lever pour donner votre témoignage ou de l'écrire à l'avance ? Nous savons que le Seigneur peut nous guider aussi bien dans ce que nous écrivons que dans nos paroles. Prétendre que ces dernières sont inspirées par l'Esprit alors que nos plans rédigés à l'avance ne le sont pas n'est pas logique ! Cette mauvaise interprétation doit être éliminée avant qu'un dirigeant puisse être réellement efficace. Le temps et un travail assidu sont tous deux nécessaires avec l'aide du Saint-Esprit.

9 Citez trois obstacles à la planification dans l'œuvre chrétienne.

.....

.....

.....

Nous allons maintenant vous donner plusieurs suggestions qui vous aideront à éviter les obstacles et à planifier de façon efficace :

1. Soumettez vos plans à la direction du Saint-Esprit. Faites-en un sujet de prière sincère.

2. *Montrez-vous souple, sachant que les plans sont toujours flexibles.* Nous avons là l'un des plus importants défis d'un dirigeant : savoir garder ses plans à la fois précis et flexibles.

3. *Ne vous attendez pas à ce que tous vos plans réussissent.* Un homme sage sait que le fait de planifier lui permet de mieux parvenir à ses objectifs, même s'il devient nécessaire d'abandonner le projet initial. Dans la plupart des cas, celui dont les plans sont établis se sent plus compétent ; il devient capable de gagner le respect et la coopération des autres lorsqu'un changement se manifeste. Lorsque cela est possible, efforcez-vous d'anticiper les problèmes. Réfléchissez à l'avance en essayant d'imaginer quels changements seraient réalisables dans la situation telle qu'elle se présente, puis voyez ce que vous pourriez faire.

4. *Enoncez plusieurs objectifs mineurs qui vous aideront à atteindre le but principal.* Imaginons par exemple que vous ayez pour objectif principal de pourvoir aux différents repas d'une conférence régionale ; parmi vos objectifs mineurs, vous devez chercher un endroit où entreposer les provisions et, bien sûr, acheter ces dernières. Les plans destinés à la réalisation d'un objectif mineur particulier peuvent rester flexibles, et l'on peut y apporter des changements sans affecter sérieusement le plan général. Nous examinerons ces objectifs d'ordre mineur et majeur au cours de notre prochaine leçon.

5. *Veillez à ce que les plans soient compris et acceptés de tous ceux ayant la responsabilité de les réaliser.* Souvenez-vous de la façon dont David a expliqué ses plans et donné au peuple l'occasion d'exprimer son engagement personnel. Expliquez à vos collaborateurs le but et l'importance de chacun des aspects de votre plan. Assurez-les que vous appréciez leur contribution. Comme David, demandez-leur de se joindre à vous dans la prière et dans la louange, en soumettant vos projets à la direction du Saint-Esprit.

SAVOIR ORGANISER

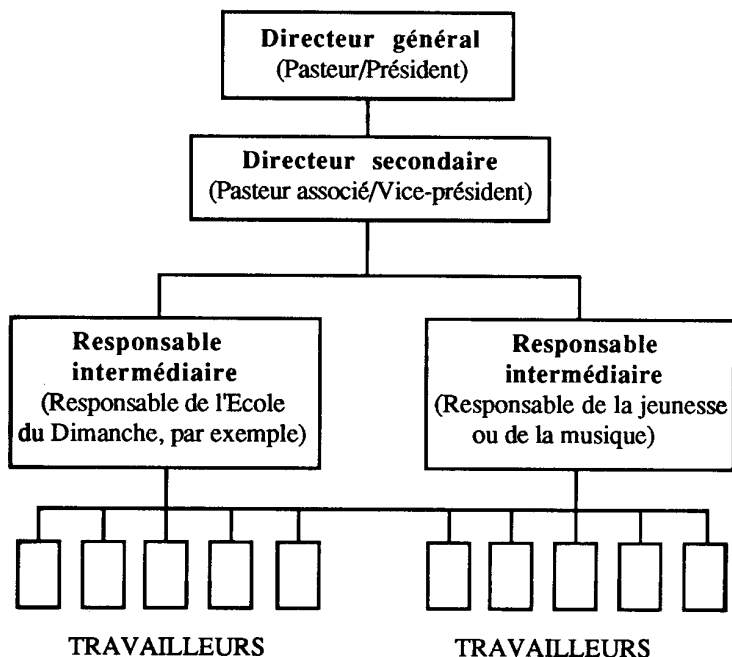
Objectif 4. *Reconnaître les descriptions des différents types d'organisation et créer un organigramme.*

Nous avons vu que le concept du *plan* comprend à la fois un processus de planification et un document écrit destiné à diriger l'opération. Le concept de *l'organisation* comprend également deux idées principales. La première consiste à établir entre les gens une relation qui aboutisse à un travail efficace. La seconde correspond à une structure, ou plan formel, qui montre aux gens comment interagir entre eux.

Types d'organisation

Plusieurs types d'organisation formelle sont possibles. *L'organisation en ligne directe* est sans doute celle qui vous est la plus familière.

ORGANISATION EN LIGNE DIRECTE

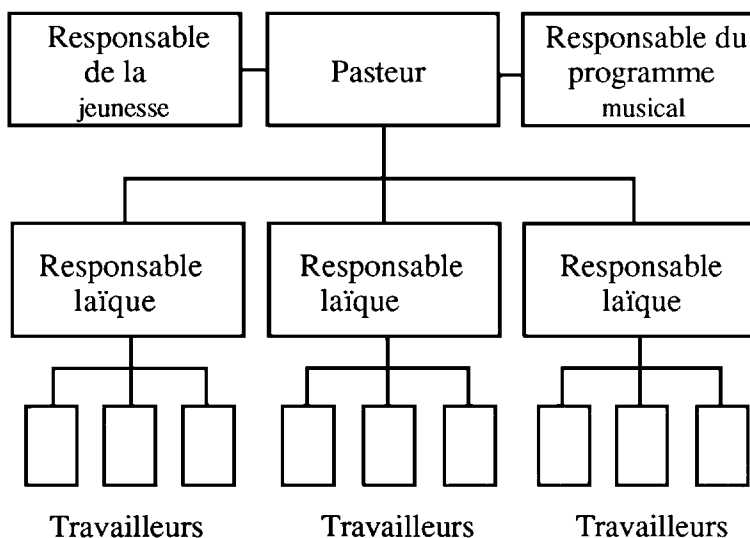


Les petites églises n'ont peut-être pas de dirigeant secondaire, les responsables intermédiaires dépendent alors directement du pasteur.

L'organisation militaire est l'exemple le plus extrême d'une organisation de ce genre. Selon ses caractéristiques fondamentales, elle possède un dirigeant exécutif alors que le travail est accompli par différents officiers secondaires et intermédiaires, chacun étant appelé à recevoir les ordres de son supérieur immédiat. Les ouvriers ne sont sensés communiquer qu'au travers de leur supérieur ; ils ne s'approchent jamais du dirigeant exécutif.

Il existe un autre type d'organisation qualifiée de structure mixte. On le retrouve dans la plupart des grandes organisations modernes. Au sommet, le chef d'administration est conseillé par un certain nombre de personnes aux connaissances et capacités diverses. Ces gens donnent conseil et direction au dirigeant exécutif et supervisent les dirigeants intermédiaires, comme dans l'organisation en ligne directe.

ORGANISATION EN STRUCTURE MIXTE



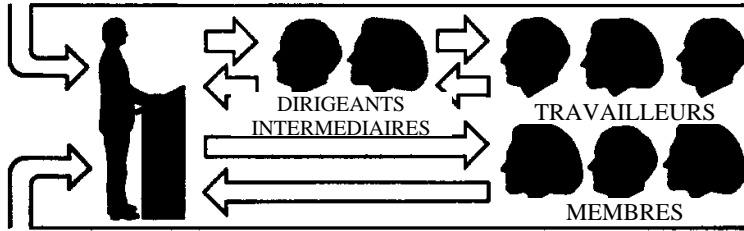
Un troisième type d'organisation est qualifié de *fonctionnel*. Dans une affaire ou une compagnie, cela signifie qu'un employé peut travailler sous les ordres de plusieurs dirigeants différents, selon sa tâche ou sa fonction. Les dirigeants se préoccupent alors davantage des tâches que des gens.

Dans l'œuvre de Dieu, les divers genres d'organisation sont souvent combinés. Le pasteur est considéré comme le dirigeant exécutif ; il peut avoir des conseillers secondaires, comme un ou plusieurs assistants par exemple. On a ensuite les dirigeants intermédiaires comme le frère responsable de l'école du Dimanche ou le directeur de la musique. Dans l'organisation en ligne directe, un ouvrier, comme par exemple un membre de la chorale, dépend du directeur de chorale. Celui-ci dépend du directeur de la musique qui, lui, se trouve sous la supervision du pasteur associé. Disons toutefois que ce genre d'organisation apparaît rarement dans une église. Habituellement, les membres chargés d'une responsabilité quelconque sont en relation directe avec le pasteur, et c'est pourquoi le modèle est davantage celui de l'organisation en structure mixte. Parce que le travail de la communauté comprend une diversité de tâches, les dirigeants se trouvent souvent en relation les uns avec les autres et avec leurs collaborateurs de manière fonctionnelle.

Les relations d'un pasteur au sein de l'organisation de l'église sont en effet complexes à cause de la diversité des tâches et des fonctions. Du point de vue spirituel, le pasteur est à la tête de la congrégation. Dans tout ce qui touche à l'organisation structurelle, il est le chef exécutif et, par conséquent, il joue un rôle de surveillant dans ses rapports avec les autres dirigeants. Il est aussi un conseiller et un enseignant des membres individuels du troupeau. Pour maintenir une opération organisationnelle efficace, il est indispensable de bien comprendre les différents rôles du pasteur.

LES RELATIONS DU PASTEUR

DIRIGEANT EXECUTIF - ADMINISTRATEUR



DIRIGEANT SPIRITUEL, ENSEIGNANT, CONSEILLER

En tant que dirigeant spirituel, enseignant et conseiller, le pasteur est en relation directe avec chacun des membres de son église. Mais en tant que dirigeant exécutif ou administrateur dans l'organisation, il est appelé à effectuer la plus grande partie de son travail par l'intermédiaire de collaborateurs, eux-mêmes sous l'autorité d'autres responsables auxquels il délègue des responsabilités et une partie de son autorité.

Dans le travail ecclésial, la combinaison de ces différentes positions peut s'avérer efficace. D'un autre côté, elle peut créer des problèmes, en particulier pour les responsables intermédiaires qui manquent d'assurance et ne se montrent guère compétents dans leur position. Vous souvenez-vous de la situation dans laquelle se trouvait William dans notre illustration ? L'un des collaborateurs lui a demandé son opinion. Il répond mais, en l'entendant, son interlocutrice donne l'avis différent exprimé par le pasteur. Il en résulte non seulement un moment d'embarras pour le frère en question, mais cet homme perd en outre le respect dont il a besoin pour accomplir sa tâche.

William adopte la bonne attitude en refusant de faire de cette question un sujet à controverse. Ajoutons cependant qu'il aurait pu éviter une telle confrontation si en parlant avec son pasteur, il avait su acquérir une meilleure compréhension de ce que l'on attendait de lui. Les responsables intermédiaires et le pasteur doivent se rencontrer fréquemment afin de prier ensemble et de se pencher sur leur travail. Ils doivent se mettre d'accord sur tout ce qui touche à la responsabilité de certains aspects de l'œuvre.

Ainsi, lorsqu'un ouvrier s'adresse directement au pasteur sur une question concernant une tâche déjà confiée à un autre, le pasteur pourra soit lui suggérer d'aller voir le frère ou la sœur responsables, soit les inviter à participer à la discussion. Un responsable ne doit jamais chercher à régler seul un problème qui dépend de l'autorité du pasteur ou d'un autre dirigeant dans l'église.

Nous avons là une organisation marquée par la sagesse et l'efficacité, ce qui rend la tâche de chacun plus aisée. Le pasteur peut faire confiance à ses collaborateurs en sachant qu'ils accompliront leur part de travail. Le dirigeant intermédiaire, lui, peut maintenir son efficacité au sein du groupe. Quant aux ouvriers, ils se sentent en sécurité, car ils savent quelle est leur place dans la structure de l'église et ils savent à qui s'adresser lorsqu'ils ont des questions à poser.

L'ORGANISATION ET VOUS

Objectif 5. *Choisir la réponse qui explique la relation entre le dirigeant et l'organisation.*

La plupart des relations entre un dirigeant et son organisation peut s'exprimer de deux manières différentes. Premièrement, il doit savoir où est sa place au sein de l'organisation. Il doit ensuite savoir comment établir et maintenir un sens d'organisation là où sa responsabilité personnelle est engagée. Comme nous l'avons déjà vu, un leadership réussi dépend des qualités du dirigeant et de la structure dans laquelle il évolue. Un bon dirigeant peut se trouver désavantagé par une mauvaise organisation. D'un autre côté, une bonne organisation peut être handicapée par l'incompétence d'un dirigeant. Dans l'œuvre chrétienne, les deux sont nécessaires pour accomplir la tâches et atteindre les objectifs.

Ainsi, dès l'instant où vous assumez une position de leadership, il devient essentiel de comprendre la structure dans laquelle vous travaillez. Si vous possédez un organigramme, étudiez-le. Demandez à vos supérieurs de vous expliquer les

détails de votre position. Veillez à bien savoir ce que l'on attend de vous. Vous pouvez obtenir une description de poste écrite (c'est-à-dire la liste de vos fonctions fondamentales), mais la chose la plus importante est que vous et ceux qui vous entourent ayez le sentiment que vous vous comprenez mutuellement. Si vous êtes appelé à un poste de responsable, il vous faudra prévoir une rencontre au cours de laquelle votre position sera expliquée à tout le groupe.

Comment organiser ?

S'il vous est demandé de créer une nouvelle organisation ou de vous occuper d'une communauté où un renouveau s'impose, vous faites face à une responsabilité immense. Nous allons vous donner ici quelques suggestions capables de vous aider.

1. Analysez la tâche à effectuer. Etablissez la liste des travaux à réaliser afin d'atteindre les objectifs fixés.
2. Décidez du nombre de personnes ou de positions nécessaires à l'accomplissement de la tâche. Faites la liste des tâches réservées à chaque personne.
3. Créez un tableau sur lequel vous indiquerez la relation entre les différentes positions, ainsi que leur relation par rapport à vous et par rapport aux autres responsables.
4. Nommez des gens capables de remplir les divers postes ou de se charger de la responsabilité des tâches indiquées. (Ne confiez à personne une position plus ou moins permanente avant d'avoir quelqu'un qui soit réellement qualifié. Il est préférable de laisser un poste vacant en attendant de recruter ou de former de nouvelles personnes.)
5. Informez immédiatement ceux qui sont destinés à travailler à vos côtés ; assurez-vous qu'ils aient l'aide et la formation nécessaires. Veillez à donner à tous la même information en même temps. Donnez-leur l'opportunité de vous poser des questions.

6. Prévoyez un plan défini des diverses responsabilités. C'est-à-dire que chaque personne doit savoir ce que l'on attend d'elle, quelles sont les conditions de travail et les limites qui lui sont imposées. Utilisez les questions que vous utiliseriez lors du processus de planification : Quand ? Où ? Comment ? Précisez comment les collaborateurs doivent prendre note des résultats de leur travail et comment en faire le rapport. Fixez des dates limites. Expliquez les règlements de l'organisation susceptibles d'affecter le travail. Veillez à inclure dans le plan original le moyen d'évaluer et de mesurer les résultats afin que vous et vos collaborateurs ayez la possibilité de tirer une leçon qui soit basée sur l'expérience et que vous puissiez aussi vous améliorer dans l'avenir.

10 Créez un organigramme qui, à votre avis, représente une structure organisationnelle qui vous est familière.

11 Faites correspondre le type d'organisation (à droite) à sa description (à gauche).

- | | |
|---|---|
| <p>... a Le dirigeant exécutif est conseillé par un groupe spécialisé. Il contrôle ce que font les dirigeants intermédiaires qui, eux, ont des rapports avec les membres qui dépendent d'eux.</p> | <p>1) Ligne directe
2) En structure mixte
3) Organisation pastorale</p> |
| <p>... b Le dirigeant exécutif a autorité sur tout. Chacun est supervisé directement par la personne qui le précède. Les ouvriers ne communiquent que par l'intermédiaire de leurs superviseurs.</p> | |
| <p>... c Le dirigeant exécutif est à la tête de l'organisation. Il supervise les autres dirigeants. Il est également directement responsable de chacun des membres au sein de son organisation.</p> | |

12 Dans sa relation avec l'organisation, le dirigeant doit comprendre

- a) quelle est sa place exacte.
- b) ce que l'on attend de lui.
- c) quelle est sa position par rapport à la structure et comment établir un contrôle et maintenir l'organisation de son domaine particulier.
- d) quelles sont les limites de son autorité et comment établir son contrôle.

examen personnel

VRAI OU FAUX. Indiquez, à l'aide d'un **V** ou d'un **F**, ce que vous pensez de chacune des phrases suivantes.

1 Au travers des expériences de David, nous voyons qu'en général Dieu appelle un dirigeant potentiel après que ce dernier ait réellement démontré ses talents et ses capacités naturels.

2 L'humilité et le courage sont des qualités complémentaires. Le courage vient de ce que Dieu est la source inépuisable de notre force ; l'humilité vient de ce toute la gloire Lui appartient.

3 La victoire extraordinaire de David sur Goliath l'a établi en tant que dirigeant. Dès lors, David était libre de poursuivre ses objectifs personnels.

4 Les trois principes qui émergent des méthodes de leadership de David sont : 1) la recherche constante de la volonté de Dieu, 2) la loyauté et la considération dans ses rapports avec ses subordonnés ou ses supérieurs et 3) la recherche de l'excellence et de la compétence tout en donnant gloire à Dieu.

5 Si David n'a pas eu l'autorisation de bâtir le temple, il a cependant été encouragé à organiser les préparatifs de la construction. Cette division de la responsabilité montre que David n'était pas compétent en tant que constructeur.

6 La planification et l'organisation préliminaires font partie de l'étape du leadership réservée à la « réflexion ». L'aspect réellement important de l'œuvre est cependant celui où les projets se matérialisent et où l'on « fait » quelque chose.

7 L'exemple de David nous montre qu'au niveau de la préparation, le dirigeant fait partie d'un ensemble de dirigeants : un prépare, l'autre bâtit, mais Dieu leur permet d'accomplir cette tâche.

8 En établissant les préparatifs nécessaires à la construction du temple, David démontre plusieurs principes de bon leadership : une planification consistante, des instructions adéquates à ceux impliqués et des matériaux en quantité suffisante pour que la tâche puisse être achevée.

9 Seules les tâches qui n'ont pas été préparées avec soin doivent être recommencées.

10 La planification correspond à un processus exhaustif comprenant du temps, de l'énergie et des ressources financières. Ainsi, elle est uniquement essentielle pour les tâches importantes nécessitant de fortes sommes d'argent et un grand nombre d'ouvriers.

11 La planification est essentiellement un processus mental et un acte de réflexion.

12 Planifier garantit une réussite certaine.

13 Dans l'œuvre chrétienne, « la planification » est considérée comme un obstacle, car certains accusent le dirigeant de s'appuyer davantage sur son programme que sur le Saint-Esprit.

14 L'Écriture nous montre que le Saint-Esprit oint la phase de planification, exactement comme il le fait plus tard au moment où la tâche est effectuée.

15 Les plans flexibles, soutenus dans la prière et par des plans d'urgence, sont acceptés par tous comme une garantie de succès.

16 Une *organisation* comprend l'établissement d'une relation entre ceux qui sauront se montrer efficaces dans leur travail et une *structure* ou un plan montre comment ces personnes doivent agir les unes par rapport aux autres.

17 Les échelons d'autorité doivent être respectés dans une organisation afin que les besoins des gens soient satisfaits et que l'autorité des dirigeants soit respectée.

18 Il est nécessaire de communiquer de façon fréquente si l'on veut éliminer tout risque de conflit entre les dirigeants et les ouvriers.

19 Si une personne dépendant d'un responsable intermédiaire va directement s'adresser au dirigeant principal, ce dernier s'occupera lui-même de la question sans consulter la personne intermédiaire concernée par l'affaire.

20 Pour accomplir la tâche et parvenir au but dans l'œuvre chrétienne, il est nécessaire d'avoir une bonne organisation et un leadership.

réponses aux questions de la leçon

- 7 a) 3) Individus.
- b) 5) Matériel.
- c) 6) Objectifs.
- d) 1) Temps.
- e) 4) Méthodes.
- f) 2) Endroit.

1 Réponse suggérée : William désire participer à l'œuvre de Dieu ; il encourage les membres du groupe à faire preuve de consécration ; il leur demande de travailler à ses côtés et il parle de la tâche avec enthousiasme.

8 c) Planifier permet de déterminer notre ligne de conduite et de voir comment nous réagissons face aux diverses circonstances qui peuvent se produire lorsque nous cherchons à atteindre notre objectif.

2 Vous devriez avoir remarqué ceci : il ne s'est pas préparé à l'avance, il ne donne aucune instruction claire et il ne fournit pas le matériel dont on a besoin.

9 Les trois obstacles sont les suivants : 1) la possibilité de voir les plans échouer, 2) la critique de ceux qui ne comprennent pas que les chrétiens dressent des plans et enfin 3) le temps et le travail intense que cela exige.

3 d) a l'assurance que l'Éternel va se servir de lui.

10 A vous de répondre.

4 a) démontrer, par des faits, quelle est sa position.

11 a) 2) En structure mixte.

- b) 1) Ligne directe.
- c) 3) Organisation pastorale.

5 b) une formation et une compétence certaines.

12 c) quelle est sa position par rapport à la structure et comment établir un contrôle et maintenir l'organisation de son domaine particulier

6 A vous de répondre.