

## Informations complémentaires sur la dotation

### Nature de la dotation

#### Dotation

Processus par lequel la direction détermine, localise et affecte les principales ressources qui participeront à l'exécution des activités d'un service, d'un projet ou, dans le cas présent, de la production et de la tenue d'un événement.

Dans le cas d'un événement, les principales activités de dotation comprennent :

- le choix du *responsable principal de l'événement*, sa nomination et sa mobilisation : cette nomination constitue une décision stratégique du réalisateur;
- le choix de l'équipe rapprochée, ceci comprenant l'identification et la mise à la disposition de l'événement des *principales ressources* du réalisateur qui participeront directement à sa production ;
- le choix de l'équipe élargie, c'est-à-dire des intervenants proactifs (les *partenaires* et principaux *sous-traitants*, s'il y a lieu, et la conclusion d'ententes avec eux).

### Le responsable de l'événement

Le *responsable principal de l'événement* est l'*agent principal du réalisateur*. Il est choisi par la direction de cette entreprise. Son choix est crucial pour le succès de l'événement. Les explications qui suivent sont largement inspirées des chapitres 9 et 19 de Genest et Nguyen (2010).

#### Responsable de l'événement

Personne désignée par le réalisateur comme son agent et principal responsable des phases de production et de tenue de l'événement.

#### **Note**

*Dans la pratique de la gestion d'événements, l'expression responsable principal de l'événement n'est pas utilisée fréquemment. On utilise plutôt les expressions « coordonnateur » et « organisateur professionnel ».*

*Néanmoins, l'expression « responsable principal de l'événement » apparaît fort appropriée dans un livre sur la gestion d'événements et sera utilisée pour les raisons suivantes :*

*elle désigne clairement la personne responsable de cette fonction;*

*elle met en relief le rôle de chef de cette fonction, qui est essentiel au succès de l'événement;*

*elle s'apparente à l'expression généralement utilisée « chef de projet ».*

*En pratique, le soumissionnaire devrait utiliser, pour désigner cette fonction dans sa proposition, l'expression que le promoteur a choisie et inscrite dans le devis.*

## **Le rôle du responsable principal**

Une fois le contrat octroyé au réalisateur choisi, la mission du responsable principal de l'événement est claire : *produire et tenir* l'événement en se conformant aux contraintes du mandat. Sauf dans le cas d'un tout petit événement, le responsable principal de l'événement n'effectue pas lui-même de travaux : ses responsabilités et ses interventions sont principalement celles d'un gestionnaire coordonnateur.

À titre d'agent principal du réalisateur, le responsable principal de l'événement doit prendre toutes les dispositions nécessaires pour que les travaux soient effectués en conformité avec le plan d'exécution : il en est l'ultime responsable.

## **Les critères de choix**

Au moment de choisir le chef d'événement, le réalisateur recherche, chez la personne considérée :

- des *compétences professionnelles* spécifiques;
- des *qualités personnelles*, qui font la différence entre un responsable principal de l'événement ordinaire et un chef extraordinaire, et peut-être entre le succès et l'échec;
- la *disponibilité* en temps voulu.

## **Les compétences professionnelles**

Le terme *compétence* fait ici référence à des connaissances acquises, à des habiletés maîtrisées ainsi qu'à des attitudes démontrées. Les principales compétences recherchées pour un responsable principal de l'événement sont celles qui lui permettront de bien comprendre les enjeux de l'événement et les difficultés qui y sont liées, ainsi que de prendre les mesures et les décisions nécessaires.

Compte tenu des similitudes entre les événements et les projets, on peut se baser sur les cinq groupes de compétences que doit posséder un chef de projet, présentés dans le *Body of Knowledge* de l'*Association for Project Management* (APM, 2000) et synthétisées dans le tableau 7A-1.

Tableau 7A-1 Les compétences recherchées d'un chef d'événement

Type de compétence	Ces compétences comprennent notamment...
Reliées au contrôle	la maîtrise des principes et techniques de planification et contrôle: gestion des temps, des ressources, des coûts, des changements, de l'information
Techniques	la maîtrise des aspects techniques de l'événement: le chef n'est pas un spécialiste technique, mais il doit posséder suffisamment de connaissances pour évaluer et apprécier les opinions (parfois divergentes) de spécialistes
Organisationnelles	une compréhension de la spécificité des phases de l'événement et une capacité à bien fonctionner dans la structure organisationnelle de l'entreprise mandataire
Reliées à la gestion des ressources humaines	des habiletés de communication, de travail en équipe, de gestion de conflits, de négociation et des attitudes de leadership
Commerciales	des connaissances en gestion financière, en approvisionnement et une sensibilité éclairée aux implications juridiques du déroulement de l'événement

## Les qualités personnelles

Les qualités personnelles recherchées pourront varier selon les particularités de l'événement et du promoteur, les circonstances et la culture de l'entreprise réalisatrice. Selon l'expérience, les principales *qualités personnelles* recherchées comprennent :

- l'intégrité et l'honnêteté (on recherche une personne à qui l'on peut se fier, qui sait reconnaître une difficulté et admettre une erreur);
- l'engagement, le respect de la parole donnée, c'est-à-dire « faire ce qu'on dit »;
- le courage, pour surmonter les nombreuses difficultés et ne pas hésiter à faire des choix difficiles;
- la discipline;
- l'enthousiasme, pour communiquer sa vision et son courage;
- la discrétion, pour diffuser judicieusement la quantité considérable d'information qui lui sera confiée.

### Équipe

Groupe de personnes qui travaillent ensemble à la production de l'événement et qui y sont affectées soit à plein temps (ou presque), pendant une grande partie de cette phase, soit à temps partiel pour la plus grande partie de cette phase.

Les explications qui suivent sont largement inspirées du chapitre 9 de Genest et Nguyen (2010).

### Le moment où se fait le choix

Le choix de l'équipe s'échelonne sur une certaine période. Selon les exigences de l'appel d'offres, il se peut que le réalisateur doive nommer les principaux membres ou même tous les membres de son équipe dans son offre.

### La responsabilité du choix de l'équipe

Les remarques suivantes s'appliquent bien à un événement. « Le choix des membres de son équipe est, pour le chef de projet, une décision capitale et la latitude qu'on lui accorde pour ce faire est une bonne mesure de l'autorité qu'on lui reconnaît dans l'entreprise mandataire et de l'importance qu'on accorde vraiment à son projet. Cependant, la liberté de choix du chef de projet peut être restreinte par des engagements déjà pris [...] par les personnes qu'il souhaiterait voir faire partie de l'équipe de son projet. La décision ultime de réaffecter certaines personnes [...] est du ressort de la direction du mandataire. » (p. 183)

### Les qualités à rechercher

Les membres de l'équipe de production d'un événement devraient posséder les qualités suivantes :

- une capacité démontrée de *travailler en équipe*;
- des compétences techniques *spécifiques et complémentaires* (pour éviter que plusieurs personnes s'intéressent aux mêmes tâches);
- la *disponibilité* en temps voulu;
- des *qualités personnelles*, principalement d'honnêteté et d'intégrité;
- une réelle *motivation* à participer à l'événement.

« [...] la *motivation* à participer au projet [...] sera d'autant plus forte que la participation au projet coïncidera avec les intérêts de chaque personne de l'équipe et lui offrira une occasion de croissance personnelle et professionnelle. » Si ce n'est pas le cas, « leur motivation risque de diminuer et, par voie de conséquence, leur productivité et la qualité de leur travail. » (p. 183)

## Les défauts à éviter

Pour prévenir des difficultés importantes dans l'intégration de l'équipe de production, on évitera de choisir, pour en faire partie, des personnes :

- *insatisfaites de leurs conditions* de travail (statut, salaire, etc.) : dans le cadre de l'événement, on ne pourra pas améliorer ces conditions, et l'insatisfaction de ces personnes risquera de se communiquer à d'autres;
- possédant des *convictions* ethniques, culturelles ou religieuses fortes, différentes et *inconciliables*;
- ayant tendance à *déléguer* le travail *plutôt qu'à l'exécuter*;
- ayant une attitude *différente selon leur conception du statut de leur interlocuteur* : pour qu'une équipe soit cohésive, il faut que chaque membre soit vraiment égal aux autres, agisse comme tel et se sente traité en égal par tous les autres membres (pp. 184-186).

## Le recrutement et ses difficultés

Pour constituer son équipe, le chef d'un événement peut faire appel à diverses ressources, selon les circonstances, la nature de l'événement et l'envergure de l'entreprise réalisatrice :

- les collaborateurs immédiats s'il connaît leurs forces et leurs faiblesses, le responsable principal de l'événement pourra affecter ces personnes aux tâches correspondant le mieux à leurs compétences;
- des employés moins expérimentés, si la durée de la production permet leur formation et s'il est assez disponible et bon pédagogue;
- du personnel embauché récemment ou pour l'événement même, mais ce n'est pas habituellement une solution pratique pour l'organisation d'un événement dont la durée est limitée;
- les contractuels, qui représentent une solution souvent plus pratique et même plus économique, en bout de ligne, que l'embauche de personnel (pp. 184-186).

## L'équipe élargie : les intervenants proactifs

L'équipe élargie comprend les bénévoles, partenaires, sous-traitants et fournisseurs.

### Les bénévoles

Dans certains événements, le nombre de bénévoles peut être élevé et leur rôle, important. Il faut traiter les bénévoles à la fois de la même façon et différemment des ressources rémunérées :

- **de la même façon** : il est nécessaire de leur confier des tâches précises et de leur donner toute l'information nécessaire pour les accomplir correctement;
- **différemment** : comme leur participation active à un événement qu'ils jugent important est leur principale source de motivation, il faut la valoriser en reconnaissant leur contribution et en la mettant en évidence, encore plus qu'on ne le ferait pour des employés.

## Les partenaires

Pour le réalisateur, le choix de partenaires est une décision tout aussi importante que le choix et la nomination du chef d'événement. Le réalisateur doit prendre ces décisions tôt. Les explications qui suivent sont largement inspirées des chapitres 9 et 10 de Genest et Nguyen (2002).

Si l'événement est de grande envergure, comporte des risques importants ou requiert des compétences que l'entreprise ne possède pas, sa direction peut décider de conclure une entente de partenariat avec une ou des entreprises ayant ces compétences et désirant participer à l'événement.

### **Partenaire**

Une des entreprises qui s'associent pour partager l'ensemble des responsabilités, des revenus et des risques de la réalisation d'un mandat.

## Les sous-traitants

Si certaines parties de l'événement requièrent des compétences qu'une entreprise intéressée ne possède pas, sa direction peut aussi décider de conclure des ententes de sous-traitance avec des entreprises ayant ces compétences et désirant participer à l'événement.

### **Sous-traitant**

Entreprise à laquelle un réalisateur (plus rarement, un promoteur) confie le mandat d'organiser une partie de l'événement; la sous-traitance liant les deux parties prévoit habituellement un transfert vers le sous-traitant des responsabilités et des risques du mandat, pour son domaine d'intervention.

En Amérique du Nord, on préfère généralement la formule de la sous-traitance à celle du partenariat, qui est moins fréquente. En effet, cette dernière est considérée comme plus risquée et occasionnant une perte de contrôle pour le réalisateur.

L'utilisation de sous-traitants est essentielle dans les événements de grande envergure, mais il faut être sensibilisé aux difficultés particulières et aux défis qu'elle pose. Le sous-traitant est une entreprise distincte du réalisateur ; elle a ses propres objectifs et priorités.

Malgré cela, un réalisateur et un sous-traitant peuvent trouver de nombreux points communs les incitant à s'associer pour la production d'un événement. Cette collaboration devrait se faire dans le cadre d'un accord contractuel en bonne et due forme précisant les responsabilités de chaque entreprise. Bien entendu, c'est la volonté réelle de coopérer, et non les clauses et les précautions administratives, qui assureront le succès de cet accord.

## Les fournisseurs

Dans la plupart des événements, le réalisateur doit faire appel à des fournisseurs pour l'acquisition de biens ou de services spécialisés. L'entente liant les fournisseurs au réalisateur prévoit habituellement que les responsabilités du fournisseur sont limitées à la livraison en temps et lieu de biens ou de services

conformes aux spécifications formulées par le réalisateur sur son ordre d'achat. Les fournisseurs ne participent aucunement à la planification de l'événement ni ne partagent les risques.

#### **Fournisseur**

Entreprise produisant des biens ou des services spécialisés (par exemple, hôtelier, traiteur, spécialiste de la scène, agence de sécurité, etc.) dont la collaboration particulière est souvent indispensable au succès de l'événement, qui est une source de revenu pour le fournisseur.

## **Références**

Association for Project Management (2000), **APM Project Management Body of Knowledge** (4<sup>th</sup>), Association for Project Management, Inc, London, UK

Genest, Bernard-André et Tho Hau Nguyen (2010), **Principes et techniques de la gestion de projets**, (4<sup>e</sup>) édition, Les Éditions Sigma Delta, Laval, QC.

Kerzner, Harold (2009) *Organizing and Staffing the Project Office and Team*, chapitre 4 de **Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling (10th)** John Wiley & Sons, Hoboken, NJ